

摘 要

手机作为一种高科技电子消费类产品，近年来在中国普及的速度日益加快，竞争也日趋激烈。中国的手机市场经过近几年的高速发展，中国已成为世界上最大的手机市场，也是发展增长最快的智能手机市场。中国智能手机市场需求强劲，产品创新功能层出不穷，厂商降价促销不断，使得中国智能手机市场依然保持一个持续增长的态势。2011年2月，诺基亚正式宣布与微软达成全球战略合作伙伴关系，全新的微软 Windows Phone 系统将会成为诺基亚的主要手机操作系统。诺基亚的新战略策略的至关重要之处在于对诺基亚的商业运营、公司结构、领导力以及工作方式进行重大变革。百变诺基亚，不变的是变革文化，不变的是以人为本。用企业精神来驱动战略转型、业务变革，这就是基业长青公司的秘密所在。对于一个移动通信领域的全球技术领先者，诺基亚战略转型期的中国市场营销策略的成功与否，对于诺基亚能否回归行业领导者地位，至关重要。

本文依据诺基亚品牌手机在中国的发展过程为主线，在特殊的战略转型期，运用品牌和营销相关理论，和 SWOT 分析模型、因素分析法、调查法和比较分析法，进行论证分析，对诺基亚在中国的 Windows Phone 智能手机（以下文中简称 WP 智能手机）的营销策略进行调查和研究。主要研究内容：绪论介绍了论文的选题背景和意义，及论文研究的课题，综述论文中运用的品牌和营销相关的理论依据；战略转型期的诺基亚战略转型方向；战略转型期诺基亚品牌在中国手机市场面临的各种环境要素；战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机在中国的目标市场策略；战略转型期的诺基亚 Windows Phone 智能手机的中国市场的组合营销策略研究；最后，总结与展望，探讨战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机在中国的营销策略的成功因素，以及诺基亚未来的发展趋势。

本文在一定程度上深入和创新性地研究了诺基亚战略转型的特殊时期的智能手机在中国市场的营销策略，对战略转型、挑战者的企业文化、目标市场策略、营销渠道策略中的运营商渠道、移动互联网时代的新渠道电子商务渠道和微博营销等有深入的分析 and 研究，为市场营销策略研究提供了新的研究思路和方法。

关键词：战略转型期，诺基亚 Windows Phone 智能手机，诺基亚品牌形象，品牌营销，营销策略，策略研究

ABSTRACT

Phone as a high-tech electronic consumer product, popular in China in recent years, the speed of the ever-accelerating competition is becoming increasingly fierce. China's mobile phone market has been the rapid development in recent years, China has become the world's largest mobile phone market, but also the development of the fastest-growing smartphone market. The strong demand of China's smartphone market, an endless stream of product innovation function, manufacturers markdowns continue, making the Chinese smartphone market remains a continuing growth trend. In February 2011, Nokia officially announced to reach a global strategic partnership with Microsoft, the new Microsoft Windows Phone system will become Nokia's main mobile phone operating system. Nokia's new strategy and tactics is essential that the major change in Nokia's business operations, corporate structure, leadership, and work. Variety Nokia constant culture of change, constant is people-oriented. The spirit of enterprise to drive strategic transformation, business transformation, and this is the everlasting secret where. For a global technology leader in the field of mobile communication, the success of Nokia's strategic transformation of the marketing strategy in China or not, for Nokia's ability to return to the status of an industry leader, is essential.

The main line under the Nokia brand mobile phones in China's development process, in particular the strategic transition, the use of the brand and marketing theory, and the SWOT analysis model, factor analysis, investigation and comparison analysis to demonstrate analysis of Nokia China's Windows Phone smartphone marketing strategy to investigate and research. The main contents: Introduction introduces the research background and significance of the thesis and dissertation topics, review papers in the use of the brand and marketing related theoretical basis; Nokia strategic direction of the transformation of the strategic transition; strategic transition Nokia brand in China The mobile phone market is facing a variety of environmental elements; strategic transition Nokia Windows Phone smartphone target market strategy in China; strategic transformation of Nokia Windows Phone smartphone market portfolio marketing strategy design; Finally, Summary and outlook, to explore strategic the transition Nokia

Windows Phone smartphone success factors of the marketing strategy in China, as well as the Nokia future trends.

A certain extent, depth and innovative study of the marketing strategy of the special period of strategic transformation of Nokia smart phones in the Chinese market, carrier channels in the corporate culture, strategic transformation, Challenger target market strategy, marketing channel strategy, new channels of the mobile Internet era of e-commerce channels and micro-blog marketing in-depth analysis and research, and to provide new ideas and methods for marketing strategy research.

Keywords: Strategic transition, Nokia Windows Smartphone, Nokia's brand image, Brand Marketing, Marketing strategies, Strategies research.

目 录

第一章 绪 论	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 选题意义.....	1
1.3 论文研究的理论基础.....	2
1.3.1 营销 4P 理论	2
1.3.2 营销 10P 理论	3
1.3.3 关系营销理论	4
1.3.4 后现代营销理论	4
1.3.5 营销的 4C 理论	5
1.3.6 品牌营销理论	5
1.3.7 研究方法与工具	6
1.4 本章小结.....	6
第二章 诺基亚战略转型研究	7
2.1 诺基亚公司简介.....	7
2.1.1 诺基亚在中国	8
2.1.2 诺基亚的产品介绍	8
2.2 诺基亚历史上的转型.....	10
2.3 诺基亚战略定位.....	12
2.3.1 诺基亚战略转型方向.....	12
2.3.2 移动互联网发展分析.....	12
2.3.3 诺基亚盈利模式的转变.....	13
2.4 诺基亚新战略实施.....	14
2.4.1 全球化战略	14
2.4.2 资源整合战略	14
2.4.3 战略外包战略	15
2.4.4 战略同盟战略	15
2.5 本章小结.....	16
第三章 诺基亚 WP 智能手机在中国面临的营销环境分析	17

3.1 宏观环境	17
3.1.1 人文环境	17
3.1.2 经济环境	17
3.1.3 技术环境	18
3.1.4 政策环境	18
3.2 微观环境	19
3.2.1 中国三大移动运营商的现状	19
3.2.2 中国手机市场的整体特点	20
3.2.3 中国手机市场的企业竞争格局	22
3.2.4 手机消费者购买行为分析	23
3.3 诺基亚 WP 智能手机的 SWOT 分析	23
3.4 本章小结	27
第四章 诺基亚 WP 智能手机中国的目标市场策略	28
4.1 中国 3G 智能手机市场发展概况	28
4.1.1 3G 通讯网络技术介绍	28
4.1.2 3G 智能手机及功能介绍	28
4.1.3 中国 3G 智能手机市场发展现状	29
4.2 3G 智能手机消费者市场细分及评价	29
4.3 诺基亚 WP 智能手机的目标市场	31
4.3.1 诺基亚 WP 智能手机问卷调查	31
4.3.2 诺基亚 WP 智能手机的目标市场分析	33
4.4 诺基亚 WP 智能手机的产品定位	33
4.5 战略转型期诺基亚 WP 智能手机在中国的营销竞争策略	35
4.6 本章小结	36
第五章 战略转型期的诺基亚 WP 智能手机中国的组合营销策略研究	37
5.1 诺基亚 WP 智能手机的产品策略	37
5.1.1 WP 智能手机产品的研发策略	37
5.1.2 WP 智能手机产品的战略重点	38
5.1.3 WP 智能手机产品研发的速度	38
5.1.4 WP 智能手机产品研发的品质	38
5.1.5 WP 智能手机产品研发的产品线	39
5.1.6 WP 智能手机产品研发的人才管理	39

5.2 诺基亚 WP 智能手机的价格策略.....	40
5.2.1 诺基亚产品定价方法.....	40
5.2.2 发起和应对价格变化策略.....	41
5.3 诺基亚 WP 智能手机的渠道策略.....	42
5.3.1 运营商渠道.....	42
5.3.2 直供国美苏宁渠道.....	43
5.3.3 零售专卖店渠道.....	43
5.3.4 电子商务渠道.....	43
5.4 诺基亚 WP 智能手机的促销策略.....	44
5.4.1 广告策略演绎品牌内涵.....	44
5.4.2 诺基亚 WP 智能手机促销策略.....	46
5.4.3 诺基亚参与社会公益活动.....	49
5.5 诺基亚 WP 智能手机的品牌策略.....	49
5.5.1 重塑诺基亚的品牌资产.....	50
5.5.2 树立品牌理念与品牌定位.....	50
5.5.3 强化品牌忠诚度.....	51
5.5.4 提升品牌核心价值.....	51
5.5.5 与消费者共同经营品牌.....	52
5.6 本章小结.....	53
第六章 总结与展望.....	54
6.1 战略转型期诺基亚 WP 智能手机中国的营销策略的成功要素.....	54
6.1.1 移动互联网的变化.....	54
6.1.2 产业结构的变化.....	54
6.1.3 新管理团队与组织架构的变化.....	55
6.1.4 诺基亚企业文化的变化.....	55
6.2 诺基亚战略转型期 WP 智能手机营销策略的评估.....	56
6.3 诺基亚未来发展趋势.....	57
6.4 论文的主要研究工作与创新点.....	57
6.5 论文的不足之处.....	58
致 谢.....	59
参考文献.....	60
附 录.....	59

第一章 绪论

作为一个移动通信领域的全球技术领先者，诺基亚在战略转型期的中国市场营销策略的成功与否，对于诺基亚能否回归行业领导者地位，至关重要，本文研究的重点就是诺基亚在特殊环境下的营销策略的精心制定与有效执行。

1.1 选题背景

手机作为快速消费品，已经作为一种时尚潮流走入广大消费者的视线，对于一个处于战略转型期的手机巨头诺基亚的未来，值得深入的研究和关注。

近年来，随着现代科技的进步及人们物质生活水平的提高，手机已经成为大众最喜爱的电子消费类产品。手机产业和市场经过近几年的高速发展，中国现在已经成为全球第一大手机市场。中国手机市场就像一块大蛋糕，吸引着多个国际手机业巨头和中国国产手机厂商，展开了激烈的争夺。

一直以来，诺基亚全面的产品线、快速的新品上市速度及诸多创新性技术是其全球 40%以上市场份额的源动力。但近两年诺基亚的步伐慢了下来，在异军突起的苹果、谷歌 Android 的围攻面前，诺基亚的技术创新则在苹果、谷歌 Android 智能手机阵营面前显得苍白无力，市场份额及用户关注度节节下滑，用户忠诚度也有所降低，尤其诺基亚在智能手机市场，前景堪忧。2011 年，在苹果的 IPHONE 手机和谷歌 Android 阵营的智能手机激烈竞争和冲击下，诺基亚在中国手机市场排名第一的位置已被三星取代。根据全球知名的信息技术研究和分析的公司 Gartner 的数据，2011 年第四季度，三星和诺基亚在中国手机市场的份额分别为 24.3%和 19.6%。对于一个移动通信领域的全球技术领先者，诺基亚战略转型期的中国市场的智能手机营销策略的成功实施与否，对于诺基亚能否回归行业领导者地位，至关重要。

1.2 选题意义

首先，诺基亚作为一个百年企业，历史上经历了三次战略转型，最后这一次

转型将最终决定诺基亚的前途命运。纵观诺基亚 147 年的历史，诺基亚大多数时候都像是一只笨笨的乌龟，在既定的轨道上稳定的爬行，但是也有瞬间的华丽大转型，然后开始绝地反击，最后逼得竞争对手像拉力赛中不堪重负的赛车一样散架报废。这一次 2007 年以来开始的战略转型，期望并相信诺基亚的成功转型。

其次，未来是移动互联网的时代，同时也是移动智能终端大发展的时代。看待问题，需要前瞻性和真正的行业的战略视角，诺基亚是否倒下，媒体说了不算，诺基亚自己和行业前景说了算。随着信息化和智能化社会和人类世界的建立，移动智能终端将是未来数十年最有前途的行业，智能终端的行业增长无限，剩下的另一部分就看诺基亚自己的奋斗和决策了。选择与微软公司的“硬”+“软”合作的战略转型，不同于过去传统的诺基亚营销策略，战略转型期的诺基亚的营销策略，对于诺基亚的生存和发展更加重要。

最后，经过最近几年的高速发展，中国已成为世界上最大的手机市场，也是发展增长最快的智能手机市场。中国智能手机市场也是各大手机厂商激烈竞争的重点市场，诺基亚也把中国市场作为其重要的开拓市场的原因在于：诺基亚在中国拥护庞大的忠实客户群；诺基亚在中国拥有两个手机生产基地；诺基亚在中国拥有重要的原料供应链体系；诺基亚在中国拥有重要的全球研发中心；诺基亚在中国拥有健全的销售渠道。中国手机市场有着渗透率低、厂商众多、竞争激烈、潜力巨大等特点，其发展速度之快，市场容量之大，同时挑战之残酷都是很少见的。在这样的市场中，如何生存并发展自己，是摆在每个手机厂商面前一个具体而紧迫的问题。所以，对于战略转型期的诺基亚在中国的营销策略研究，也具有重要的意义。

本文立足客观实际，通过对国际企业诺基亚在中国市场的品牌营销策略的演进分析，运用品牌和营销相关理论研究诺基亚手机在中国的品牌营销策略，构建诺基亚品牌营销策略的理论模型，为诺基亚和其他手机企业实施品牌营销提供理论依据，诺基亚的成功经验对中国企业实施品牌营销也具有一定的实践指导意义。

1.3 论文研究的理论基础

对于市场营销理论的研究，笔者结合中外学者的著作，从以下研究和相关理论中找到了本文的理论基础。

1.3.1 营销 4P 理论

于1960年出版的美国学者杰罗姆·麦卡锡（E. Jerome McCarthy）的《基础营销》一书中，提出了产品营销四个基本策略的组合，即目前的营销“4P’s”理论。麦卡锡认为一次成功的市场营销活动，就是公司生产适当的产品，确定出适当的价格，利用适当的渠道和适当的促销传播推广手段，把产品和服务投放到市场的行为^[1]。如何确定好适当的产品、价格、渠道和促销手段，是企业营销人员所面临的主要问题。

价格（Price）：是企业通过销售产品所得到的经济回报。不同的产品价格来自于不同的市场定位，企业品牌战略影响着价格的制定。

产品（Product）：包括产品的实体、品牌、包装、服务等，从广义上说，产品包含任何可以销售的事物。产品要有独特的卖点，注重功能的开发，放在第一位的是产品的功能诉求。

促销（Promotion）：企业通过短期的行为，刺激消费者的购买欲望，利用各种信息载体与目标市场进行沟通的传播活动，达到促进销售的增长。

渠道（Place）：企业投资于销售网络的建立，通过销售网络中的分销商与客户建立联系，企业通过适当的渠道，在适当的时间、适当的地点、按照适当的数量和价格，把产品从生产者转移到消费者手中。

价格（Price）、产品（Product）、促销（Promotion）和渠道（Place）都是以英文字母P开头，加上策略（Strategy），因此该理论被简称为“4P’s”理论^[2]。营销的4P理论，强调以企业为中心的观念，以生产者的需求为导向，营销的目标是满足现实的、具有相同或相似的顾客需求，并获得目标利润最大化^[3]。

1.3.2 营销 10P 理论

进入20世纪80年代，市场营销学有了新的突破和创新。利普·科特勒在1986年的《哈佛商业评论》上发表《论大市场营销》的文章中提出了“大市场营销”概念，由传统的营销4P理论中的4P要素，再加上他新提出的6个P要素，即构成了营销10P理论。具体的营销10理论包括以下：

价格（Price）、产品（Product）、促销（Promotion）和渠道（Place）。

探查（Probing）：即市场营销调研，深入了解市场是如何细分的，消费者的构成，市场的需求等。

细分（partitioning）：即需要把市场细分，消费者细分等，细分的重点就是要区分不同类型的消费者，并根据消费者不同的细分，来尽最大地可能满足不同

消费者的需求。

优先 (Prioritizing): 企业需要首先定位好你的目标客户, 并优先满足你的目标客户的需求。

定位 (Positioning): 就是企业都需要在消费者心目中为自己的产品树立一定的形象, 中端或者高端的产品形象。

政治力量 (Political Power): 企业通过了解其他国家的政治状况, 知道如何与其打交道, 并有效地推销出自己的产品。

公共关系 (Public Relations): 企业的营销人员需要掌握公共关系, 借助一定的营销手段, 在公众中树立良好的产品形象。

1.3.3 关系营销理论

巴巴拉·本德·杰克逊 (Barbara B. Jackson) 是美国工业市场上著名的营销专家, 他在 1985 年将关系营销理论描述为“关系营销关注于吸引、发展和保留客户关系”。即关系营销的重点由原来的只关注赢得客户, 转变为赢得客户与留住客户并重的营销策略。所谓关系营销, 就是将企业的产品营销活动作为一个企业与其企业外部各种主体进行互动的过程, 其重点就是要建立和发展与这些外部主体的良好关系。关系营销的核心是留住顾客, 实现企业的营销目标, 从而实现企业与顾客双赢的策略。关系营销的特征: 一是双向沟通, 二是合作, 三是双赢, 四是情感, 五是反馈和控制^[4]。

关系营销理论是建立维系和发展顾客关系的营销过程, 目标是致力建立顾客的忠诚度。关系营销理论更能把握住营销概念的精神实质, 公司不仅是达成购买, 而且要建立各种关系。通过长期使顾客满意, 使得企业的知名度和美誉度获得极大的提升, 这有更加有利于企业推广新产品和建立自己的品牌资产。

1.3.4 后现代营销理论

阿肖克·兰乔德是英国南安普顿商学院的营销学主任, 他在《因特网, 后现代营销和全球化》一文中, 阐述了自己的后现代营销观点。在阿肖克·兰乔德看来, 对后现代营销的讨论大多在强调通信、数码、传播、技术、形象、消费、符号的日益增强的重要性, 后现代理论旨在捍卫消费个性和对社会约束的解放。兰乔德提出, 在后现代营销中必须提供以下四点:

借助信息技术手段: 对客户进行一对一营销, 这适用于那些无法预测的个性

化的顾客。

形象：技术给予后现代消费者以机会参与，顾客可按自我要求定制其自己的世界。

营销形象：强调文化意义和形象。后现代营销时代着重于形象营销。

零散化：市场和技术开始转向零散化和大众传播。预示着更多地强调市场中较不稳定和较小的部分。

1.3.5 营销的 4C 理论

在 1990 年的《广告时代》上，我们看到一个新的 4C 营销理论，提出者是美国劳特朗 (Lauteborn) 先生，他提出了与传统营销的 4P 相对应的 4C 理论：“营销的 4C。”因为以消费者为核心的商业世界是一个充满“个性化”的社会，消费者之间的形态差异都非常大，随着这个一切销售要“以消费者为中心”时代的到来，劳特朗提出了新的营销要素。他强调企业以消费者为中心，把追求客户的满意放在首位，降低消费者的购买成本，满足消费者购买过程的便利性，培养顾客忠诚度的营销策略。营销的 4C 理论包括以下内容：

与用户沟通 (Communication)：忘掉传统的促销，90 年代以后的正确的新词汇是沟通；

消费者的需求与欲望 (Customer needs and wants)：研究消费者的需求与欲望，不要再卖企业能制造的产品，而企业要卖某些消费者确定想要买的产品；

购买商品的便利性 (Convenience)：企业应该思考如何给消费者提供方便，以购得他们所要的商品；

消费者愿意付出的成本 (Cost)：忘掉传统的定价策略，企业需要去了解消费者满足其需求所必须和愿意付出的成本。

营销的 4C 理论，强调以消费者为中心的观念，以消费者的需求为导向，营销的目标是满足现实的和潜在的个性化需求，培养顾客忠诚度^[5]。

1.3.6 品牌营销理论

品牌营销理论，就是企业不断获得和保持竞争优势而构建出的高品位的营销理念。美国学者凯文·莱恩·凯勒提出了著名的“品牌创建理论”，他的理论是：品牌的价值基于顾客的认识和“此品牌营销”有别于“其他品牌营销”之间的差别性反应。美国学者阿尔·里斯 (Al Ries) 和杰克·特劳特 (Jack Trout) 提出了

经典的“品牌定位”理论，他们的理论是：品牌定位要从一件产品开始，对预期的客户的头脑里给产品定位。具体而言，就是“设计公司的产品和形象以在目标市场的心中占据一个独特位置。”高级的营销活动就是只利用品牌符号，就把产品形象强化在顾客心中，当顾客消费时就只认这个产品，只认这个独特的品牌，这就是品牌营销。做好品牌营销需要有以下五大要素：1、质量第一；2、诚信至上；3、定位准确；4、个性鲜明；5、巧妙传播。品牌营销理论已经成为行业应对激烈竞争的必然选择，通过深入的品牌建设和准确地品牌定位，来完成企业品牌营销的重要目标：提高品牌的竞争力，将品牌做大做强。

1.3.7 研究方法与工具

本论文使用 MBA 硕士论文写作常用的 SWOT 分析模型、因素分析法、调查问卷法和比较分析法，进行论证分析和研究，最终得出科学合理的结论。

1.4 本章小结

本章主要讨论本论文的选题背景和研究意义，主要研究国际企业诺基亚在其战略转型期的 Windows Phone 智能手机中国市场的营销策略，并综述论文中运用的品牌和营销相关理论依据，以及研究的方法与工具。

第二章 诺基亚战略转型研究

今天，是移动互联网的时代，也是移动智能终端大发展的时代。随着信息化和智能化社会的建立，移动智能终端将是未来最有前途的行业，未来充满了机会。这一次，诺基亚选择了与微软公司的“硬”+“软”合作的战略转型，坚持持续的创新与变革，为消费者创造一流的感知世界的移动产品，是诺基亚战略转型的新方向。

2.1 诺基亚公司简介

北欧芬兰南部有一条美丽的河流，名为诺基亚。1865 年在此诞生了一家以这条河流命名的造纸厂，100 年过去了，诺基亚仍然运营稳健，至 1967 年她已成长为一家多元化的集团公司，产品包括高筒皮靴、一次性尿布、电话电缆和轮胎等。进入 20 世纪 80 年代，诺基亚开始大量投资电信行业，同时也拥有了家用电器、传呼机、计算机等产品，市场规模毕竟有限，由于主要的贸易伙伴苏联经济的衰退，诺基亚的事业首次陷入危机。1992 年的特殊困难时期，诺基亚委任原移动电话部门负责人奥利拉担任诺基亚集团 CEO 首席执行官，经过缜密的市场调研，奥利拉认为移动通信行业将会迎来一个大发展的机会。于是他决定全心致力于电信业务的发展，并拍卖掉所有与电信业务不相关的的子公司，将移动电话和移动电话网络设备确定为公司新的战略发展方向。CEO 奥利拉使诺基亚于 1994 年在纽约成功上市，大量的资金支持使诺基亚焕发出勃勃生机。就在这个时候，欧洲国家开始采用 GSM 数字移动电话通信标准，第一个采用此标准的数字移动电话产品就是诺基亚的 2100 型号手机，它以外形美观、音质清晰、滚动式的文字菜单和大比例的屏幕等优势，销售数量迅速达到 2000 万部，全世界自此开始认识“诺基亚”品牌。1996 年之后，诺基亚在移动通讯行业取得了飞速发展，为能全面开拓全球的手机市场业务，公司分别推出了可以适应欧洲、美国、韩国和日本制式的三种数字通讯标准产品。诺基亚的第一亿部移动电话于 1998 年生产，产量超越摩托罗拉，诺基亚第一次成为了全球最大的移动电话生产制造商。

依靠不断的技术创新、产品质量过硬、丰富的产品线、和优秀的解决方案，诺基亚已成为移动电话行业领先的供应商，同时也是移动互联网、固定宽带和 IP

网络的领先供应商。诺基亚通过提供优秀的移动终端和解决方案，将移动性和互联网有机地结合，不仅为企业创造了更多的商业机会，而且使人们的日常生活更加丰富多彩。

2.1.1 诺基亚在中国

诺基亚致力于在中国的长期发展并成为最佳的合作伙伴。借助于创新和技术优势，诺基亚作为移动通信系统和终端、宽带网络设备的领先供应商的地位不断地被加强，已成为中国移动通信行业最大的出口企业之一。

诺基亚中国在中国的发展突飞猛进，并取得了一系列的成绩。1985年，诺基亚北京代表处成立；1993年，诺基亚率先在中国推出GSM移动电话；1997年，诺基亚向中国推出第一批GSM1800网络基站；1998年，诺基亚中国研究中心在北京成立；2007年，大中华区成为诺基亚全球最大的多媒体手机市场。自1998年以来，诺基亚在中国的研发机构取得了一系列成果，发表了大量具有知识产权的学术著作，并运用到实际的新产品新技术中。2001年11月，诺基亚中国的第二个研发中心在杭州成立，主要研发第三代移动网络平台技术。2010年1月，诺基亚的第三个全球性研发中心落户于深圳，也是诺基亚本地化的重要战略决策。诺基亚还积极参与与中国政府、研究机构和重点大学开展广泛的合作。

诺基亚中国的战略地位也越来越重要。2008年，诺基亚成功拿下了中国手机市场的第一名。从2003年以来，诺基亚进行了全球性的机构改革和战略转型，依靠在中国拥护庞大的忠实客户群，在中国拥有重要的全球研发中心，在中国拥有重要的原料供应链体系，在中国拥有两个手机生产基地，在中国拥有健全的销售渠道，诺基亚中国市场的战略地位也得到进一步加强和提升，也成为了诺基亚全球客户及市场运营五大战略市场之一。进入中国市场二十七年，诺基亚已经从一个仅有十几人的北京代表处，发展成为在中国各地拥有数十家办事处，拥有北京与东莞两个生产基地，拥有三个高水平的研发机构，员工总人数超过6000人。诺基亚作为一个优秀的跨国企业公民，正不断为中国的经济和社会发展做出应有的贡献。

2.1.2 诺基亚的产品介绍

诺基亚公司的成功经验有很多，而其中它的经营宗旨“科技，以人为本”更是广为流传，而诺基亚优秀的产品是诺基亚成功的重要基础。诺基亚的产品策略

主要是产品的多元化、个性化、和人性化。诺基亚丰富的手机系列产品线，主要包括以下：

1 系列和 2 系列：属于低端系列，以简单的功能手机产品为主。3 系列：属于真我个性系列，属于功能手机系统。5 系列：属于运动活力系列，也是功能手机系列、音乐手机系列。6 系列：属于商务精英系列，诺基亚第一款 3G 手机 6650。7 系列：属于时尚先锋系列，其造型以时尚著称，7650 是诺基亚第一款百万像素摄像头手机 7610。8 系列：属于尊贵典雅系列，诺基亚 8810 带有下滑盖的经典造型设计，典雅大气的全金属外壳；新产品诺基亚 808 智能手机，配备 4100 万像素摄像头，成为史上最高像素且配备超大感光元件，超过所有手机和绝大多数数码相机，是市场上手机中最强大的拍照手机。9 系列：属于个人助理系列，拥有强大的个人信息管理功能。E 系列：是面对的商务人群，面向企业用户的智能手机，代表产品 E71, E72, E6, E7。N 系列：属于高端智能系列，定位于追求时尚的年轻人，代表产品 N73, N95, N8, N9。X 系列：属于音乐娱乐系列，具有出色的音乐和其他的全面功能，代表产品 X5, X6, X7。C 系列：属于社交系列，主要体现在照相、互交、音乐、媒体等娱乐功能，代表产品 C1, C2, C3, C5, C6, C7。Oro 系列：是诺基亚推出的面向高端用户的豪华智能手机，首款黄金手机，外形酷似 C7，Oro 在意大利语中意为“黄金”之意。Vertu 系列：当今世界最豪华的手机无疑是来自诺基亚 VERTU 系列，无与伦比的精致做工和豪华的蓝宝石水晶屏幕以及钛金属架构的使用，往往让一部 VERTU 手机的售价竟高达数万美元。Asha 系列：Asha 在印度语中是“希望”的意思，诺基亚 Asha 系列拥有强大的音乐功能，包括高品质的扬声器、增强型立体声 FM 收音机和铃声编辑功能，诺基亚 Asha 系列支持存储卡扩展，可以放入数以千计的歌曲，超长的持续音乐播放时间也让你不用担心充电问题，采用绚彩全键盘设计，是希望时刻保持社交在线、关注价格以及喜欢听音乐的年轻用户的理想选择。Lumia 非凡系列 (Windows Phone 系列)：在诺基亚的发源地芬兰，Lumi 是指“雪”，而 Lumia 则是 Lumi 的众数，因此 Lumia 就是“雪”的意思，雪是结晶体，Nokia Lumia 代表努力工作的结晶。诺基亚 Lumia 中文名：“非凡系列”代表着 Lumia 系列独特的设计、强大稳健的系统，旨在给广大用户带来前所未有的非凡体验。2011 年 10 月 26 日，在诺基亚伦敦发布会上，诺基亚推出首批两款采用 Windows Phone 系统的智能手机——诺基亚 Lumia 800 和诺基亚 Lumia 710。Lumia 非凡系列是诺基亚第一批的 Windows Phone 手机，代表着诺基亚未来智能手机发展的方向。

2.2 诺基亚历史上的转型

诺基亚，一家拥有 147 年历史的公司，从林业起家到成为了世界上最大的手机制造商，从大规模的收购兼并到回归到专注，从通信时代的 1G、2G 到互联网时代 3G、4G，从家族式管理到现代化治理结构，从家常日用的卫生纸、雨靴到手机、互联网等高科技产品，从濒临于破产边缘，甚至爱立信不愿意收购，到成为手机中的行业领袖，每秒卖出 14 部手机，诺基亚的影响并不局限于企业本身，它成为了芬兰的骄傲，曾经的诺基亚企业领导人甚至被认为是“芬兰总统的最佳候选人”。在错综复杂的政企关系之中，诺基亚始终坚守“企业本位”，专注于企业的发展。140 多年的发展史，对于诺基亚是一个不断进行战略调整，不断的转型、变革、创新以适应未来的历史，也同样是一段不断跨越成功陷阱，超越自我的历史。

(1) 1865~1991 年 传统产业转型科技，从工业社会转型电子社会

在 20 世纪 80 年代初，在金佰利造纸业务的竞争对手中，一家来自芬兰的主要利用天然材料产品生产的集团公司。后来这家造纸公司经历了商业史上最不可思议的一次转型，并成功地打入了移动电话市场，这家公司就是诺基亚。诺基亚公司于 1865 年成立，由芬兰籍采矿工程师杰瑞崔克·艾迪斯坦 (Fredrik Idestam) 在芬兰西南部坦佩雷市的坦默科斯基河沿岸设立了一座纸浆厂。1922 年，芬兰橡胶加工厂、芬兰电缆厂和芬兰纸浆厂的所有权由同一个大的业主控制，这三大工厂于 1967 年合并为诺基亚集团，主要业务包括纸尿布、轮胎、皮套靴、电话电缆等多元化产品，并投身到移动通信行业。1969 年，诺基亚在芬兰首次引进了先进的通信传输设备，成功进入了数字时代，诺基亚完成了历史上的第一次的最重要的战略转型，从传统的工业社会转型到电子社会。1991 年，诺基亚手机打出了世界上第一个 GSM 网络电话。

(2) 1992~2006 年 称霸手机市场，从电子社会转型信息通讯社会 2G 时代

1992 年，诺基亚手机分部负责人 42 岁的约玛·奥利拉担起诺基亚集团 CEO。奥利拉于 1976 年在赫尔辛基大学获得政治学硕士学位，1978 年在伦敦经济学院获得经济理学硕士学位，1995 年赫尔辛基大学荣誉政治学博士学位，1998 年赫尔辛基大学荣誉科技理学博士学位，他曾是花旗银行伦敦分公司负责诺基亚客户的主管，1985 年他加入诺基亚，先后担任国际事业部副总裁和总财务长，被称赞为“很有国际眼光”的人。

1994 年，奥利拉凭借市场调研成果成功地说服了股东，卖掉诺基亚所有的传统产业，全心专注于通信行业，这样的冒险行为使得诺基亚在短短的 10 年间，从

一个不知名的“小公司”成功转型成为了全球著名通讯企业，年销售额超过了 300 多亿欧元。从 1999 年起，奥利拉开始担任诺基亚董事会主席兼首席执行官，集团执行董事会主席。从此，诺基亚确定了发展移动通讯的新战略，举全集团 90% 的人力与资金加强多媒体技术和移动通讯器材的研发工作，成为全球最大的移动电话生产厂商，也成就了当时的手机巨头诺基亚。诺基亚公司手机的年发货量在 2005 年是 2.64 亿部，是美国摩托罗拉公司的 1.8 倍，全世界手机市场份额占有率达到 32.1%，2005 年的销售额达到 341.9 亿欧元，利润率达到 13.6%，利润为 46.4 亿欧元。

(3) 2007~2013 年 面临存亡危机，转型互联网社会 3G 和 4G 时代

随着公司规模扩大，诺基亚移动电话公司和诺基亚网络公司的负责人不仅需要专注于公司业务和员工，还必须应对股票市场分析师与日俱增的关注，这两家公司在市场方面也出现了分歧，诺基亚移动电话公司开始供应符合不同通信标准的手机，但诺基亚网络公司却仍然坚守在 GSM 和 3G 通讯技术领域。这两家公司开始独立制订战略决策，进一步削弱了它们之间的关系。2005 年 8 月，诺基亚的董事会任命康培凯 (Olli-Pekka Kallasvuo) 担任 CEO，约玛·奥利拉担任非执行主席。康培凯于 2006 年 6 月正式上任，上任后，他便成立了一支新的高级管理团队。2006 年夏，诺基亚在兼并西门子公司网络业务后，组建了一家新的公司——诺基亚西门子网络公司，除网络设备业务整合所带来的规模经济外，诺基亚还有机会发展成为一家集成度更高的设备和数字服务公司。2006 年底，诺基亚的新管理团队认为，公司三大领域（手机、多媒体设备和企业解决方案）的业务模型其实并没有太大差异，于是他们开始打破业务部门之间的界限。此外他们也发现，每项业务的成功不仅取决于设备的良好，还越来越多地依赖于服务和软件应用。因此，公司于 2008 年初对公司的三大业务进行了重组：把所有的产品都划入设备部门；所有与消费者和企业有关的应用软件和服务都纳入新的移动软件和服务部门。此外，诺基亚还成立了一个负责管理供应链、销售渠道和营销的市场部门，为前两个部门提供支持。重组后的新组织要求公司高层更好地展开合作，高级管理层不再只局限于自己的业务范围，而且还需要为公司的整体成功付出努力。新服务项目若想取得最快的增长速度，就必须建立开放性的平台，并向尽可能多的客户包括设备竞争对手，提供这项软件和服务。

2011 年 2 月，诺基亚与微软达成了全球战略合作伙伴关系，诺基亚的主要智能手机操作系统将使用微软的 Windows Phone 系统，与微软和其他手机厂商共建一个新的 Windows Phone 生态系统。诺基亚的新战略是对诺基亚未来的投资与保

障,它基于诺基亚自身的优势和合作伙伴的优势,具有清晰的方向。诺基亚的新战略策略的至关重要之处在于对诺基亚的商业运营、公司结构、领导力以及工作方式进行重大变革。诺基亚百年老店,坚持变革和创新,在重点发展自己核心业务的同时,转型于互联网社会 3G 和 4G 时代,致力于提供感知世界的一流移动产品。

从诺基亚的业务转型历史过程中,可以看出诺基亚每一次的战略转型都是顺应社会与科技的发展潮流的。从工业社会到电子社会过渡的 20 世纪初到 20 世纪中期,诺基亚紧紧跟随时代的发展,完美地进行了同步过渡;从电子社会到信息通讯社会过渡的 20 世纪中期到 20 世纪末期,诺基亚仍然顺利地完成了产业转型,并引领着当时的市场;从 21 世纪开始的互联网信息时代,诺基亚能否在这次的社会科技发展大潮中成功转型?时间将会为我们揭晓答案。

2.3 诺基亚的战略定位

诺基亚有强大的市场分析团队,他们敏锐地发现到整个社会正在全面迈向互联网时代,从它一系列的战略行动上,诺基亚正在积极调整自身发展战略,努力使自己向互联网靠拢,抓住这次战略转型的机会来顺应本次社会变革的潮流。诺基亚新的战略定位是要做感知世界的移动产品的领先制造者。

2.3.1 诺基亚战略转型方向

战略转折是企业改变的基础,当改变企业发展方向时,善于使用新方法经营企业的公司高管层就会喜获用武之地。对新的企业和已有的老企业来说,战略转折都意味着一个可能的新的发展机会。企业能做什么不能做什么,如何进行战略定位与调整,这些都是战略转型所包含的内容。目前诺基亚的战略转型方向,通过大量分析得出的结论是,做感知世界的移动产品的领先制造者。而如何达到这一宏伟目标,具体有三个方面的执行与实施,即第一与微软合作共建 Windows Phone 智能手机生态系统,重新夺回智能手机的领导者地位;第二是下一个十亿用户,为中低端消费者提供功能手机和互联网体验,即为不同消费者提供移动互联网的解决方案;第三坚持创新与变革。所谓的感知世界的优秀移动产品,即是指诺基亚提供给全球客户具备解决方案的优秀移动终端。

2.3.2 移动互联网发展分析

未来，手机不仅能担当翻译角色，而且能感知机主情绪，在通话时自动将通话方的语速和语调调整为悦耳状态，还可以通过无线互联网，实现手机与手机之间从语音到数据的完全分享，使移动互联网更加个性化并融入每个人的生活，将传统互联网变成个性互联网。针对未来的移动互联网发展趋势分析如下：

第一、参与移动互联网主体多样性

移动互联网时代是融合的时代，它的一个主要特征就是参与移动互联网主体的多样性。未来的移动互联网，手机厂商、互联网企业、电信运营商、软件开发公司等积极地一起参与到移动互联网市场的竞争中。

第二、移动互联网实现技术多样化

移动互联网的实现技术多样化是一个重要趋势，移动互联网融合了电信运营商、互联网企业、手机厂商、娱乐业、电子商务等。移动互联网络接入技术的多元化，有 2G 通信技术、3G 网络技术和无线局域网接入技术 Wi-Fi，将来还会有 4G 通信技术。移动终端的解决方案多样化，智能手机将成为移动互联网最常用的移动设备，还有各种尺寸的平板电脑等终端设备。

第三、移动互联网的移动搜索和位置服务更加流行

基于手机和位置服务的移动搜索，带有语音功能的移动搜索和手机导航，将使人们的生活变得更加简单和方便。

第四、移动互联网的安全问题成为焦点

随着智能手机和高速互联网的普及，移动智能终端用户所面临的安全问题将成为焦点。除了恶意吸费代码外，智能系统平台的病毒木马和系统漏洞引发的安全问题日益严重，加上一些职能手机平台如谷歌 Android 系统是一个开放的平台，引发的安全问题也越来越多，移动互联网的安全保护问题亟待关注和解决^[6]。

2.3.3 诺基亚盈利模式的转变

企业赚钱的渠道即为盈利模式，即企业通过怎样的渠道和模式来赚取利润。单靠生产和销售手机，诺基亚已不能持续发展。战略转型究其根本就是盈利模式的创新与转变^[7]。

通过对移动互联网现状的分析，以及对诺基亚现状的分析，从卖手机转变成成为卖手机和内容将会是诺基亚盈利模式的创新。要实现这样的转变，应有以下三个阶段：

首先，降低智能手机的成本，加快手机的智能化步伐，快速普及智能手机；

其次，随着用户的增加，消费习惯和手机使用的改变，逐步开始对内容实施收费，例如视频下载、音乐等按数量收费，成为既卖手机还卖内容的全面解决方案提供者；

最后，使自己的内容能够让符合规范和标准的智能手机随时访问，实现主要服务的彻底转变，消费者根据潮流，更新和选择诺基亚的移动智能终端。

2.4 诺基亚新战略实施

从诺基亚的一系列举措来看，诺基亚在公司层面进行了调整和变革，并在战略实施方面付诸行动。诺基亚的新战略就是提供感知世界的优秀移动产品。而在这一新战略的实施过程中，也包含了以下五个重点战略的实施与资源整合：全球化战略、资源整合战略、战略外包战略、战略同盟战略。

2.4.1 全球化战略

在全球化竞争日趋激烈的今天，全球化战略越来越成为世界知名企业的核心战略。全球化对一个公司的管理能力是一个挑战，它要求公司的领导者必须具备全球思维和管理跨国公司的能力。全球化战略更多地反映在市场销售全球化、人才全球化、产业链全球化和供应链全球化，全球化战略的核心更是人才的全球化。手机行业是一个全球性的行业，技术更新快，竞争程度激烈，只有企业具备了全球化的规模，才有能力对未来进行投入和投资，投入研发和创新。诺基亚的全球化战略主要体现在销售的全球化、供应链全球化、人才的全球化。诺基亚通过不断深入的本地化进程，打造诺基亚的全球化战略。在全球，诺基亚已经与很多互联网公司进行合作，同时互联网服务又是本地化的，消费者需要的是本地的优质服务。诺基亚 27 年的中国市场默默耕耘，致力于成为中国的最佳合作伙伴和优秀企业公民。诺基亚不仅仅在销售产品，还在构建自己的文化和品牌，推广企业的理念，将其企业价值广泛参透到整个社会，使其品牌价值得以扩大。

2.4.2 资源整合战略

随着经济全球化和全球市场的逐步形成，企业竞争范围从一个国家或地区扩大到全球市场，如果企业要取得竞争优势，它必须在全球范围取得优势，通过战

略收购和合并的资源整合战略，是跨国公司在全球市场扩大竞争优势的主要方式。

诺基亚在全球范围内进行了一系列的资源整合战略的收购计划。2007年，诺基亚以81亿美元收购美国数字地图供应商 Navteq，成为诺基亚导航和地图服务的重要资源。诺基亚于2008年收购了数字媒体发行商 Loudeye，并与环球音乐、华纳音乐、百代等唱片巨头签署了合作协议，加强了诺基亚的数字音乐业务。诺基亚的资源整合战略在于寻找产业链发展的制高点，整合产业链资源，重构了价值链体系。产业竞争的演进，从企业竞争演进到产业链竞争，企业只有通过将产品经营提升为产业链经营，培育自己的核心竞争力，控制产业链中的关键环节，才能在未来的全球化竞争中站稳脚跟，整合创新将是未来一段时间内企业适应产业链竞争的有效手段。

2.4.3 战略外包战略

把一些主要为非核心和非战略方面的价值链活动分离出来，交给专门从事该项活动的企业来完成，就是战略外包^[10]。战略外包能够缩小企业边界，使企业集中于较少的价值创造职能。从目前移动智能生态系统发展的状况，美国苹果公司的产品硬件制造部分战略外包给台湾的富士康公司，而游戏软件开发又交给专业的相关软件公司和个人去开发，从而打造出一个强大的生态系统，产品和服务又吸引了众多的全球消费者的追捧和热爱。

从诺基亚的新战略的方向做感知世界的优秀移动产品出发，诺基亚也在逐步利用其强大的供应链管理能力和实施战略外包，把一些手机或移动通讯产品的硬件加工制造组装，逐步交给一些业界知名的制造企业如台湾的富士康公司、台湾的华宝集团等，同时诺基亚宣布关闭其在欧洲的三家生产工厂，既可以节省大量的人力物力成本，又提高了专业硬件制造水平，最重要的是提高了产品的上市速度和适应市场变化的能力。

2.4.4 战略同盟战略

在智能手机和移动互联网的时代，手机市场竞争不再仅仅是硬件和服务的竞争，而是整个生态系统的竞争，打造一个完全属于诺基亚自己的生态系统当然是上上之策，这对于诺基亚来说太艰难和漫长，而且具有不确定性。

2011年诺基亚与微软开始了战略合作。而如果选择谷歌的 Andorid 安卓系统只能让诺基亚成为一个普通的硬件设备制造商同时陷入同质化的价格竞争，选择

英特尔的 MeeGo 系统的成熟又需要诺基亚长时间的等待和大量的人力物力财力的投入，而诺基亚选择微软的系统，可以得到微软更多的资源支持，同时 Windows Phone 生态系统也是未来最有发展前景的生态系统。诺基亚和微软双方在地图、广告、搜索、销售、服务上开展深入的合作，采用 Windows Phone 系统作为诺基亚首要的智能手机平台策略，在这个智能平台上进行各方面的创新，诺基亚和微软将在产品开发和市场活动上进行紧密合作，并共享产品开发路线图，以共同推进未来移动产品的演化，来完成一个新的 Windows Phone 生态系统的建设。诺基亚与微软的战略同盟战略，也是诺基亚重塑在智能手机市场领袖地位的强势开始。诺基亚+微软、摩托罗拉+谷歌，和苹果组成了智能手机市场的三大阵营，市场竞争格局也逐渐形成。诺基亚的 CEO 艾洛普表示，“在生态体系的战争中，很明显该领域已经存在着一些强大的竞争对手。通过 Lumia 智能手机，我们诺基亚表明了能够在该领域拥有适当的地位。”同时，微软也对诺基亚开发 Windows Phone 职能手机提供了丰厚的财力支持，微软在 2011 年第四季度向诺基亚支付了 2.5 亿美元的 Windows Phone 平台支持费，今后还将陆续支付数十亿美元，这也为诺基亚 Windows Phone 产品线的快速完善提供了有利条件。

2.5 本章小结

本章主要介绍了诺基亚公司的背景，以及在诺基亚在中国的发展状况，分析和研究了诺基亚从 1865 年成立以来到 2012 年的战略转型的历史，同时重点分析诺基亚当前的战略定位与战略转型的方向，以及对诺基亚新战略即全球化战略、垂直整合战略和水平整合战略实施的分析和研究。诺基亚对微软的 Windows Phone 平台生态系统的支持与集中开发，也是诺基亚战略转型的重点，诺基亚必须进行更加有效地决策和管理，采取更集中化的战略，加大对诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机的投资，加强对诺基亚地图和位置服务的优化，加大对传统优势的功能手机的投资，同时坚持持续的变革和创新。

第三章 诺基亚 WP 智能手机中国营销环境分析

战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机在中国面临的营销环境，主要分为宏观环境和微观环境，以及 SWOT 优劣势分析。

3.1 宏观环境

宏观经济环境包括人文环境，经济环境，自然环境，技术环境，政治环境和社会文化环境。对于中国市场的宏观环境，本文重点分析了人文环境、经济环境、技术环境和政策环境。

3.1.1 人文环境

人文环境是市场营销环境的重要环境因素之一，人口的组成结构和人口的素质等会影响消费者的消费需求。根据联合国开发计划署公布的《2010 年人文发展报告》，显示 2010 年中国人文发展指数(HDI)为 0.663，处于世界中等人文发展水平，超过世界平均水平(0.624)和中等国家水平(0.592)，在 169 个国家中居 89 位，比 2005 年提高 8 位，人文指数上升主要来自于一个国家的教育指数和 GDP 指数的增长^[8]。随着中国的城市化的进程不断加快，城镇人口的不断地增加，人们的物资消费水平逐步提高，中国的智能手机市场的消费潜力是巨大的。

3.1.2 经济环境

经济关系和商业的外部环境组成经济环境，它包括一个地区或国家的商品价格因素、消费者购买力因素、消费储蓄和信用、商品供给因素、消费者的支出模式、消费的结构等。根据中国国家统计局最新数据显示，2010 全年国内生产总值 GDP 值达 39.8 万亿元增长 10.4%，2011 全年国内生产总值 GDP 值达 47.1 万亿元增长 9.2%，根据中国国务院发展研究中心等机构公布的对中国 2012 年的经济增长的走势预测，2012 年中国的 GDP 的增长水平在 7%至 8%的范围内。随着中国的国内生产总值的逐步稳定地增长，中国的消费水平的也在逐步增长，对电信行业特别是移动通讯业的投资和消费起到了有利地促进作用，为中国的移动通讯业的发

展提供了良好的经济基础。

3.1.3 技术环境

移动通信技术的发展，也带动了许多与之相关的行业的发展，新材料、集成芯片、多点触控电容屏幕、摄像技术、传感器、射频模块、高性能电池等元器件性能越来越好。从二代移动技术 GSM 等数字手机（2G）实现数字通话、短信、彩信和移动上网功能，到 3G 技术作为第三代移动通信技术集手机电视、手机互联网、视频通话等强大功能，以及即将到来的第四代 4G Lite 通讯技术，能够传输高品质视频图像以及图像传输质量与高清晰度电视相当水平的技术，移动互联通讯技术，逐步被更多的国家和消费者所接受。随着半导体技术的不断进步，手机还将越来越多地集成三大新兴功能分别是移动电视、Wi-Fi 无线网络和 GPS 全球定位导航，同时随着广告媒体的传播速度越来越快，新产品的宣传更加有力度。中国现在移动运营商的网络技术还处于 2.5G 阶段，正逐步向 3G 和 4G 通讯技术发展和转移，市场的潜力巨大，作为重要的载体的智能手机，正在逐渐地被普及和推广^[9]。

3.1.4 政策环境

2007 年 10 月，中国国务院宣布了取消国家特殊规定的移动通信系统及终端等生产项目核准，即意味着自 2004 年以来实施的手机核准制被正式取消。按照目前的中国信息产业部规定，一款手机只要能够通过信息产业部门的“进网许可”，就可以用自己的品牌进入手机市场销售。手机核准制取消使得中国几百家没有获得牌照的手机企业结束“贴牌”生产的历史，让一些非常有实力的数码生产厂商涉足手机领域，同时也使中国手机市场的竞争更加激烈。中国的十二五规划提出：“统筹布局新一代移动通信网、下一代互联网、数字广播电视网、卫星通信等设施建设，形成超高速、大容量、高智能国家干线传输网络。引导建设宽带无线城市，推进城市光纤入户，加快农村地区宽带网络建设，全面提高宽带普及率和接入带宽。加强云计算服务平台建设。以广电和电信业务双向进入为重点，建立健全法律法规和标准，实现电信网、广电网、互联网三网融合，促进网络互联互通和业务融合”^[13]。随着行业的技术发展，信息产业部将在 2013 年为中国三大移动通讯运营商发放 4G 通讯技术的牌照。目前，中国三大移动运营商正在积极地推广和抢占 3G 通信技术市场，扩大 3G 智能手机在手机市场份额的比例，中国通信行业正在实现跨越式的发展。

3.2 微观环境

微观环境是直接影响和制约企业营销活动的条件和因素，主要包括：供应商、竞争对手、最终消费者等。以下从中国运营商的现状、手机市场整体特点、手机企业竞争格局、消费者购买行为分析等几个方面对中国的手机市场的微观环境进行阐述。

3.2.1 中国三大移动运营商的现状

目前中国的移动运营商有三个：中国移动、中国联通和中国电信。中国移动于 2000 年 4 月 20 日成立，资产规模超过万亿元人民币，目前拥有全球第一的网络资源和客户规模。除提供基本话音业务外，还提供传真、数据、IP 电话等多种增值业务，拥有“全球通”、“神州行”、“动感地带”等著名客户品牌。中国联合通讯有限公司于 1994 年 7 月 19 日成立，并于 2009 年合并组建而成。中国联通主要经营固定通信业务，移动通信业务，卫星国际专线业务、数据通信业务等与通信信息业务相关的系统集成业务。2009 年 1 月，中国联通获得了当今世界上技术最为成熟的 WCDMA 制式的 3G 牌照，主要 3G 品牌有“沃”。中国电信成立于 2002 年，是特大型国有通信企业，主要经营固定电话、移动通信、互联网接入及应用等信息服务，中国电信旗下有“我的 e 家”、“天翼”等知名品牌，2012 年 4 月，中国电信携 CDMA 成功跃升为中国国内 3G 第一品牌。2012 年 4 月，中国电信在国内率先引入诺基亚 Windows Phone 智能手机。

在中国，三大运营商形成了“三足鼎立”的局面，三家都具备全业务经营的条件和实力，一时间，3G 普及热扑面而来。中国电信移动业务“天翼”广告铺天盖地，代言人邓超的邻家大男孩形象深入人心；中国移动推出“G3”品牌，巧妙地将“3”与“G”两字符颠倒位置进行宣传；中国联通推出“沃”品牌，“精彩在沃”，简洁明快。经过三年的发展，三大运营商在中国的通讯市场取得了惊人的成绩，据数据统计，截止到 2012 年 6 月底，从移动市场整体看来，中国移动用户总数达到 6.83 亿，中国联通为 2.19 亿，中国电信为 1.44 亿，中国移动用户数远远超过另外两家，差距依然明显（如下表 3-1 所示）。同时截止到 2012 年 6 月底，上半年的中国移动、中国联通、中国电信三家运营商的 3G 用户增长量分别为 1586 万、1751 万、1467 万（如下表 3-2 所示）；3G 用户总量分别为 6712 万、5764 万、5096 万（如下表 3-1 所示），3G 用户总量差异不大，发展比较均衡。

表 3-1 三大运营商移动用户及 3G 用户数及占比统计表（截至 2012 年 6 月底）

运营商名称	中国移动		中国联通		中国电信		总数
	总量	占比	总量	占比	总量	占比	
移动用户数量/占比	6.83 亿	65.3%	2.19 亿	20.9%	1.44 亿	13.8%	10.46 亿
3G 用户数量/占比	6712 万	38.2%	5764 万	32.8%	5096 万	29.0%	17572 万
3G 自我渗透率	10.0%		26.0%		35.0%		

资料来源：根据三大运营商 2012 年发布的财务报表整理

表 3-2 2012 年上半年 3G 增长情况（截至 2012 年 6 月底）

运营商名称	中国移动	中国联通	中国电信	总数
2012 年上半年 3G 增长数	1586 万	1751 万	1467 万	4804 万
2012 年上半年 3G 月均增长量	264 万	292 万	245 万	801 万
2012 年 6 月环比增长量	281 万	302 万	280 万	864 万

资料来源：根据三大运营商 2012 年发布的财务报表整理

3.2.2 中国手机市场的整体特点

随着生活水平提高和移动通讯技术的迅速发展，手机越来越多地成为了人们的快速消费品，中国手机市场整体主要呈现了以下几个方面的特点：

智能手机市场需求上升。随着移动通讯技术的迅速发展，作为移动智能终端的重要载体智能手机正在给我们的生活带来各种便利，改变了我们的沟通方式和生活方式，手机移动互联网的应用和服务，还帮助人们利用了乘车、休息的零碎时间，还将人们的社会交往、工作、搜索、消费等行为变得随时随地。在中国的庞大的手机市场中，人们对智能手机的需求呈现爆发式的上升，尤其新增用户的大量增加，使国内智能手机市场规模逐步的增长，迎接移动互联网时代的到来。

手机薄利时代的来临。在中国庞大的手机市场上，智能手机的发展已经进入了普及阶段，而市场竞争也进入了群雄逐鹿的战国时代，目前手机市场上已经有的且正在销售的手机品牌有几十个，加上每个品牌都有不同的智能手机产品线和

手机型号，中国市场上的智能手机的类型已有上千种。现在的智能手机市场不再是过去由手机制造厂商所主导的，甚至变成了软件厂商主导的，其他的第三方应用的厂商所主导的一个时代，除了传统的手机制造商诺基亚、三星、苹果、国产品牌等在对智能手机市场攻城拔寨外，不同领域的企业像互联网企业盛大、百度、腾讯等也在抢滩登陆智能手机市场，加上中国三大运营商联合手机制造厂商的合约型智能手机的推广与销售，借助于运营商定制手机的大规模和低成本的优势，使智能手机的价格进入更加白热化的竞争，智能手机已经进入千元智能手机的时代。日趋激烈的市场竞争，为了扩大市场份额，绝大多数品牌都不同程度地采用了降价促销的策略，导致了千元的智能手机占到了市场份额的一半以上，与此同时，加上的劳动力成本、手机的原材料、营销成本等上升，使得手机的利润在价格走低和成本上升的双重压力作用下，手机的利润进入了薄利时代。

运营商主导市场。由于智能手机进入了普及的阶段，中国三大运营商依靠极大的成本优势和渠道优势，智能手机市场已经变成了运营商主导的市场。同时手机品牌和机型销量集中，各品牌明星机型份额所占比例增加，同时传统的机海战术也正在逐步失效。移动互联网时代，数据流量业务才是用户愿意花钱的业务，而信号覆盖广、稳定、速度快的 3G 网络，对用户来说是最具吸引力的，这也正是三大运营商中国移动、中国联通、中国电信的优势。由于近几年移动业务的发展壮大，三大移动运营商已经与很多家手机生产商加强了战略合作，例如苹果、三星、诺基亚、HTC、华为、中兴、酷派等，运营商以其强大的渠道优势、成本优势和品牌优势，以其较强的讨价还价能力和定价能力，主导着中国智能手机市场。

年轻消费主力市场的形成。智能手机不同于普通的功能手机，外形、通话功能、耐久度已经不是核心的竞争项目，多媒体娱乐、互联网功能等客户体验越来越被看重，如今 3G 智能手机已经开始大量普及，用手机看新闻、看视频、玩在线游戏，使用花样百出的手机应用、不再是小部份人的特权，数据业务成为用户需求增长点，消费者对 3G 智能手机的消费态势呈现井喷式地增长。“80 后” “90 后” 的年青人成长在物质生活已经比较富裕的年代，大多数作为独生子女，从小不愁吃穿，处于家庭核心，形成了独立、自我的个性，不满足于标准化、模式化，他们拥有独立的思考方式和价值观，追求个性彰显、与众不同。中国的 80 后 90 后青年作为手机产品消费的主力军，以及随之而来的个性化和时尚化的手机潮流的流行。据 2010 年《国家统计年鉴》数据显示，80 后总人数大约 2 亿，90 后总人数大约 1.45 亿。年轻消费者是一个庞大的消费群体，80 后 90 后年轻消费者作为一个重要的消费群体，他们对智能手机的选择也开始从数量的满足转而追求对

品质和心理的满足。

营销渠道多样化。手机营销渠道的多样化，主要的营销渠道包括国美苏宁连锁专卖店渠道、运营商定制渠道、电子商务渠道等。在手机作为普通快速消费品的趋势下，大卖场模式开始走俏，以通过销售量上的优势获取利润，异军突起的电子商务渠道也杀入手机分销市场，为营销渠道注入新的活力。由于手机消费的逐渐普及，消费者开始多元化(商务人士、学生、农村消费者等等)，从而产生消费需求的多元化和消费习惯的多元化。如果要覆盖到尽可能多的消费者，自然就要相应发展多样化的销售渠道。多样化的营销渠道，多渠道共同发力，传统渠道加互联网渠道，持续加速市场拓展，实现销量提升品牌增值。国美、苏宁等家电连锁店加入手机零售市场给手机市场带来了革命性的改变，其覆盖面广、进货量大、经营灵活等优势，是传统手机经销商所无法比拟的。运营商定制渠道也是手机企业产品营销的重要渠道，三大电信运营商加入手机通讯行业的渠道竞争和品牌推广，他们对手机企业的谈判能力越来越强，运营商定制渠道在手机销售中起着越来越重要的作用，同时手机企业也在加强与移动运营商的合作，也凸现移动运营商的 3G 和 4G 通信网络的的重要性，促使消费者从运营商定制渠道选择更多更好的手机产品。随着电子商务的兴起和流行，电子商务渠道也是手机企业产品销售的重要渠道之一，具有代表性的电子商务品牌，例如京东商城、天猫、苏宁易购和国美网上商城。电子商务渠道使得消费者的选择和对比更加方便，自由，高性价比。年轻一代的消费者电子商务渠道品牌的认可与选择，也使得电子商务的发展日趋成熟。移动互联网的营销渠道，加速了手机品牌的营销。多样化的渠道模式在今后的一段时间内成为主流。

3.2.3 中国手机市场的企业竞争格局

自 2010 年起，智能手机终端在中国乃至全球市场呈现爆炸式增长态势，苹果 IOS 系统、谷歌 Android 安卓系统的崛起和微软 Windows Phone 系统的发展，加速了智能时代的来临，同时也改变了整个智能手机市场的竞争格局。而智能手机应用软件的数量多少直接影响一个生态系统、一个品牌智能手机的销量和应用服务正在成为手机厂商及运营商的竞争的制高点。

一方面国外知名厂商低价策略进入中国千元智能机市场，另一方面百度、盛大等国内互联网企业战略性搅局，低价进军智能手机市场。据有关的数据显示，相比苹果公司超 50%的毛利率，多家中国国产手机厂商的毛利率在 10%到 20%之间。

目前的中国智能手机市场仍然是以量取胜，部分手机企业甚至是只赚吆喝不赚钱。虽然高端智能手机的利润率丰厚，但苹果三星等手机巨头的地位一时难以撼动，不少国产手机企业借助性价比优势打开市场。目前中国智能手机市场虽然仍被国外手机厂商占据一半以上的市场份额，同时，中国手机企业的竞争力已经逐渐凸显。国内的百度、小米、盛大等互联网企业则是从半路杀出，相继推出低价的硬件设备。华为、中兴等国产手机企业与三大运营商合作推出千元定制机，受到市场的广泛欢迎，抢占了大部分中低端功能手机市场份额，国产手机品牌的市场竞争力也开始显现。未来伴随着智能手机的快速普及，更多国内外的手机企业将参与到智能手机市场竞争中来，价格战、生态系统战、品牌战等将进入一个白热化的阶段，中国智能手机市场的竞争格局愈加激烈。

3.2.4 手机消费者购买行为分析

手机不只是单纯的科技装备，手机也是一种社会化的商品，其使用往往反映出社会范畴或社会经济群体的差异，受社会经济基础、社会结构的制约，也塑造新的行为模式。手机是以青少年与年轻群体为主要用户，反映出年龄在消费中的差异；富有阶层的炫耀型消费与收入较低阶层持有率较低的现象，反应了阶级或收入的差异；市场上针对女性设计、制造、营销，以及手机广告传递、塑造的女性印象反应出性别的差异^[12]。

据权威机构赛迪的 2011 年市场调查报告显示，消费者在购买手机时考虑的主要因素是价格和功能，各占 68%和 72%，品牌因素占 55%。表明消费者对手机的价格比较敏感，同时也对手机的高性价比也非常重视。

根据权威机构瑞士信贷(Credit Suisse)预测，到 2015 年，发展中国家的功能手机需求将占到市场总需求的 70%，但高端智能 3G 智能手机才是产生高额利润的主要产品。随着通信技术的高速发展，人们进入到移动互联网时代，智能手机的功能变得越来越强大和人性化。根据权威机构赛迪的 2011 年情报中心调查报告显示，最受消费者关注的首先是手机的基本通讯功能，其次是网络功能，其他的多媒体、游戏、社交、商务功能等将越来越被重视。

随着智能手机的普及，通话功能、耐久度已经不是智能手机的核心的竞争项目，而多媒体娱乐、互联网功能、个性化设计、品牌价值等客户体验越来越成为影响消费者购买的主要因素。

3.3 诺基亚 WP 智能手机的 SWOT 分析

(1) 优势 STRENGTHS

- ① 诺基亚的品牌优势，在智能手机时代，诺基亚的质量和体验优势增强。
- ② 诺基亚拥有众多的手机技术专利，具有成本和技术优势。
- ③ 诺基亚以人为本的文化理念，体现在产品和服务中。
- ④ 诺基亚的新的 Windows Phone 产品线逐渐完善，高中低档产品线齐全。
- ⑤ 庞大的诺基亚 Windows Phone 营销投入，大规模广告营销攻势。
- ⑥ 诺基亚专业的优秀的导航和地图服务，免费提供给消费者。
- ⑦ 诺基亚丰富的音乐资源，向 Windows Phone 用户免费提供正版的音乐服务。

(2) 弱势 WEAKNESSES

- ① 诺基亚最近几年对强大对手苹果重视度不够，反应速度缓慢，在产品技术创新方面，诺基亚落后于苹果。
- ② 诺基亚应对谷歌 Android 安卓系统的国内外厂商三星、HTC、中兴、华为、联想、酷派等的竞争优势处于下风，从价格、品牌、市场影响力等方面，都不能与谷歌生态系统抗衡。
- ③ 从产品结构来看，诺基亚 4000 元以上高端产品缺乏，产品贡献率低，高端竞争力不足，品牌价值下降。
- ④ 诺基亚失去 1000-2000 元中端智能手机市场的领先地位，市场占有率下降。

(3) 机会 OPPORTUNITIES

- ① 诺基亚在市场上具有良好的口碑及用户忠诚度，通过更多的创新及优化来吸引、留住用户，使老用户和新用户逐步向 Windows Phone 智能手机生态系统转移，保持和提升市场份额。
- ② 移动互联网的快速发展，智能终端时代的来临，拼硬件、工业设计和售后服务。
- ③ 电信数据资费的大幅下降，有助于智能手机的普及，扩大诺基亚的市场份额。
- ④ 依靠诺基亚丰富的技术和设计能力，不断地创新和变革，使企业更具有竞争力。
- ⑤ 诺基亚与微软强强联合，扩大生态系统影响力，加上微软与开发者良好关系，促进 Windows Phone 生态系统的健康发展。
- ⑥ 谷歌安卓阵营的混乱，产品同质化严重，同一阵营内的手机厂商相互竞争激烈。

(4) 威胁 THREATS

- ① 谷歌 Android 安卓中低端智能手机和苹果 IOS 高端智能手机的上下夹击，

使诺基亚处于不利的市场地位。

- ② 绝大多数手机厂商与谷歌形成强大的生态系统，诺基亚和微软及其他手机厂商要形成强大的同盟关系，还需要更长的时间。
- ③ 随着竞争的急剧，智能手机产品的生命周期在不断缩短，始终保持核心的竞争优势，有一定的难度，必须依靠持续的创新和改革。
- ④ 诺基亚的智能手机的销量大幅下滑，诺基亚 2012 年的季度业绩连续亏损，股价的下跌影响消费者对诺基亚的支持度和信任度。

SWOT 分析矩阵是将企业外部环境的机会 (O) 与威胁 (T)、内部条件的优势 (S) 与劣势 (W) 同列在一张十字形图表中加以对照，从而对内外环境条件的相互联系中进行分析的评价方法，通过 SWOT 分析，我们可以看出，诺基亚虽然有很多优势，但是也有弱点和一定的威胁，如果在战略规划方面存在失误和不足，很有可能被竞争对手超越。具体 SWOT 分析，如图 3-3。

表 3-3 诺基亚 WP 智能手机 SWOT 分析

机会 (O)	威胁 (T)
<p>1. 诺基亚在市场上具有良好的口碑及用户忠诚度,通过更多的创新及优化来吸引、留住用户,使老用户和新用户逐步向Windows Phone 智能手机生态系统转移,保持和提升市场份额。</p> <p>2. 移动互联网的快速发展,智能终端时代的来临,拼硬件、工业设计和服</p> <p>3. 电信数据资费的大幅下降,有助于智能手机的普及,扩大诺基亚的市场份额。</p> <p>4. 依靠诺基亚丰富的技术和设计能力,不断地创新和变革,使企业更具有竞争力。</p> <p>5. 诺基亚与微软强强联合,扩大生态系统影响力,加上微软与开发者良好关系,促进Windows Phone 生态系统的健</p>	<p>1. 谷歌 Android 安卓中低端智能手机和苹果 IOS 高端智能手机的上下夹击,使诺基亚处于不利的市场地位。</p> <p>2. 绝大多数手机厂商与谷歌形成强大的生态系统,诺基亚和微软及其他手机厂商要形成强大的同盟关系,还需要更长的时间。</p> <p>3. 随着竞争的急剧,智能手机产品的生命周期在不断缩短,始终保持核心的竞争优势,有一定的难度,必须依靠持续的创新和改革。</p> <p>4. 诺基亚的智能手机的销量大幅下滑,诺基亚 2012 年的季度业绩连续亏损,股价的下跌影响消费者对诺基亚的支持度和信任度。</p>

	<p>康发展。</p> <p>6. 谷歌安卓阵营的混乱，产品同质化严重，同一阵营内的手机厂商相互竞争激烈。</p>	
<p>优势 (S)</p> <p>1. 诺基亚的品牌优势，在智能手机时代，诺基亚的质量和体验优势增强。</p> <p>2. 诺基亚拥有众多的手机技术专利，具有成本和技术优势。</p> <p>3. 诺基亚以人为本的文化理念，体现在产品和服务中。</p> <p>4. 诺基亚的新的 Windows Phone 产品线逐渐完善，高中低档产品线齐全。</p> <p>5. 庞大的诺基亚 Windows Phone 营销投入，大规模广告营销攻势。</p> <p>6. 诺基亚专业的优秀的导航和地图服务，免费提供给消费者。</p> <p>7. 诺基亚丰富的音乐资源，向 Windows Phone 用户免费提供正版的音乐服务。</p>	<p>SO 组合</p> <p>增长型战略</p> <p>(抓住机会，发挥优势)</p> <p>给诺基亚的建议：</p> <p>利用自身低成本的优势，积极改进技术，发展中高端智能机，与此同时提高低端手机的质量。可采取增长型战略，抓住机会发挥优势。</p>	<p>ST 组合</p> <p>多种经营战略</p> <p>(发挥优势，避免威胁)</p> <p>给诺基亚的建议：</p> <p>具有较强的内部优势，但外部环境存在威胁，应考虑采用多种经营战略，利用自身优势，在多样化经营方面避免威胁，寻找长期发展机会。积极迎合消费者需求，实施产品多样化战略和市场开发战略。</p>
<p>劣势 (W)</p> <p>1. 诺基亚最近几年对强大对手苹果重视度不够，反应速度缓慢，在产品技术创新方面，诺基亚落后于苹果。</p> <p>2. 诺基亚应对谷歌 Android 安卓系统的国内外厂商三</p>	<p>WO 组合</p> <p>扭转型战略</p> <p>(利用机会，克服不足)</p> <p>给诺基亚的建议：</p> <p>努力突破技术瓶颈，改善手机质量；多多了解市场，实行产</p>	<p>WT 组合</p> <p>防御型战略</p> <p>(避免威胁，消除劣势)</p> <p>给诺基亚的建议：</p> <p>应继续走低成本战略，确保销售量的稳定。积极发展智能手机，</p>

<p>星、HTC、中兴、华为、联想、酷派等的竞争优势处于下风，从价格、品牌、市场影响力等方面，都不能与谷歌生态系统抗衡。</p> <p>3. 从产品结构来看，诺基亚 4000 元以上高端产品缺乏，产品贡献率低，高端竞争力不足，品牌价值下降。</p> <p>4. 诺基亚失去 1000-2000 元中端智能手机市场的领先地位，市场占有率下降。</p>	<p>品多样化战略。充分利用环境带来的机会并设法消除内部劣势，努力攻克技术上的不足，改善产品质量。</p>	<p>抢先一步占领智能手机市场。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------

3.4 本章小结

本章主要分析了战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机在中国面临的营销环境，以及诺基亚 Windows Phone 智能手机的 SWOT 分析，通过分析，可以得出结论是中国的智能手机市场潜力巨大，但是诺基亚智能手机面对的来自高端品牌苹果，中端三星、HTC 品牌，低端以中兴、华为、联想、酷派为代表的中国厂商定制化的千元智能机的全面的激烈竞争。在这高、中、低端市场的强大竞争压力之下，诺基亚必须利用好自身的优势，加快与微软 Windows Phone 智能生态系统的合作，推出一系列的优秀的诺基亚 Windows Phone 智能手机产品，加快推动战略转型与营销策略的实施，才能逐步扩大地占领中国智能手机市场。

第四章 诺基亚 WP 智能手机中国的目标市场策略

中国有全球最齐全的手机产业链和全球最大的手机市场，智能手机的消费量即将超过美国成为第一大职能手机消费国，诺基亚将中国市场作为战略转型期的重点市场是正确的，诺基亚强大的销售渠道和深厚的用户忠诚度是其翻身的最大资本。在这样庞大的充满机会的市场中，如何生存并迅速发展壮大，是摆在诺基亚面前一个具体而紧迫的问题。所以，对于战略转型期的诺基亚 Windows Phone 智能手机在中国的目标市场策略分析，也具有重要的意义。

4.1 中国 3G 智能手机市场发展概况

中国 3G 智能手机市场的发展概况，主要介绍 3G 通讯技术、3G 职能手机功能介绍和目前 3G 职能手机市场的发展现状。

4.1.1 3G 通讯网络技术介绍

“3G”是第三代移动通信技术，支持高速数据传输，能够同时传送声音及数据信息，其主要特征是提供高速数据业务。国际通用的 3G 标准：WCDMA（欧洲）、CDMA2000（美国）和 TD-SCDMA（中国）。WCDMA 是由欧洲提出的，与日本发展的技术大致相同，目前正在加大融合中，中国联通是此标准的支持者。CDMA2000 是基于窄带 CDMA 技术发展而来的宽带 CDMA 技术，美国高通是此标准的制定者，中国电信是此标准的支持者。中国是 TD-SCDMA 标准的制定者，它的突出特点是辐射非常低，在国际上被称为绿色 3G，该标准融合了智能无线、软件无线电及同步 CDMA 等国际领先的通讯技术，由中国移动来承接发展^[16]。

4.1.2 3G 智能手机及功能介绍

经常在广告中出现的 3G 智能手机，简单来说就是指技术上的第三代手机产品。第一代移动通信技术（模拟制式手机）的主要业务是移动通话，第二代移动通信技术（GSM、TDMA 等）实现了数字通话、短信、彩信和移动上网，3G 技术作为第三代移动通信技术，集手机电视、手机互联网、手机播客、视频通话等多种功能

于一身，结合了广电网、互联网、通信网这三大信息传播网络的功能，整合了传统媒介和网络媒介，实现了多媒体通信和语音通信的结合，实现了全新的增值服务，实现了电脑上才能够实现的互联网体验，使消费者随时随地体验移动互联网。3G 智能手机的主要应用和功能包括：视频通话、宽带上网、无线搜索、手机电视、手机购物、手机音乐、手机导航和手机支付等。

4.1.3 中国 3G 智能手机市场发展现状

据中国工信部数据中心最新数据显示，截止到 2012 年 6 月底，中国的 3G 用户数量显现稳步增长的态势，中国移动的 3G 用户数量累计已达到 6172 万，中国联通的 3G 用户数量累计达到 5764 万用户，中国电信的 3G 用户数量累计达到 5096 万用户，用户总量累计达到 1.75 亿。从价格段结构来看，2011 年，1000-2000 元的 3G 智能手机终端占有手机终端的比例已经超过了 50%。中国电信也于 2012 年与苹果合作推出了合约版的 IPHONE4S，同时在 2012 年 3 月，诺基亚与中国电信合作，在中国推出了第一款微软系统 Windows Phone Lumia800C 智能手机合约版，在中国手机市场引起了巨大的反响。

价格是智能机普及的关键因素，和其他新兴国家市场一样，中国市场对手机的价格非常敏感。根据博思咨询 ThinkBank 的 2011 年的调查显示，智能手机的销售数量和单机售价成反比，当单机售价低于 1200 元后，销售量开始显著增长，尤其当单机售价进入 650~850 元的价格区间后，出货量将达到顶峰。在中国市场上目前销售的所有手机中，单机价格 500 元以下的占据 53%左右份额。因此，智能手机为了实现 15%甚至 20%的渗透率，3G 智能手机的零售价会相应地降低到 850 和 1000 元。

随着 3G 智能手机在中国的广泛普及，其零售价格也将逐步走低，同时手机终端的销售量也在大幅度的增长。2012 年 2 月，全球著名的移动互联网第三方数据研究机构艾媒咨询(iimedia research)正式发布《2011 年 Q4 中国智能手机市场监测报告》。数据显示，2011 年第四季度中国 3G 智能手机市场销量达到 2283 万部，同比增长 79.6%，环比增长 16.8%；中国智能手机用户保有量为 2.23 亿，占总手机用户的 23.2%。2G 功能手机的市场份额越来越少，3G 智能手机将会成为消费者的换机首选。

4.2 3G 智能手机消费者市场细分及评价

在一般情况下，通过对消费者的年龄、性别、地域、教育文化水平、可支配收入、消费观念、职业、个人偏好等信息分析，进行消费者市场细分，然后选择目标市场，精确进行市场定位。消费者市场的细分有四大标准，人口标准、地理标准、行为标准和心理标准。消费者往往会受多种因素的影响，严格说来，每一个消费者都可以是一个细分市场^[11]。手机消费者从职业角度出发，需要特别关注其中的大学生和商务型人士；从心理学的角度出发，可以分为大众消费型和时尚型手机客户。以上每个群体中的消费者对手机的功能需求会具有一定的共性，对客户者进行细分时难免会有不同因素之间的重叠，例如追求商务应用的客户也可以同时追求时尚。

市场上的移动用户群体大致被分为：时尚白领用户、高端商务用户、大众消费型用户、学生用户。

时尚的白领用户群主要是 20-29 岁的上班族，月收入在 2000-8000 元，相对具有较高的学历，每月的通信费用 200-500 元。这部分客户善于尝试新事物，喜欢向周围的人传播。在用户群之间具有很强的影响力，很喜欢使用数据服务终端。对于时尚白领用户群，大众化时尚已不能满足他们的要求，他们要求的是能够显示不同的方式来表达个性时尚，手机产品造型的创意、颜色的搭配是他们首要关注的因素。追求个性化的时尚群体，对价格相对不敏感性，对时尚的追求远远超过对手机功能的追求。

高端商务用户年龄从 25 岁至 45 岁，大多处于管理层，收入水平较高，每月的通信消费超过 500 元，比较关注与业务、工作有关的信息，高度注重实用性，会使用一定的数据业务。一些爱好科技的消费者追捧的高端商务手机，因为商务机的科技含量高，具有创新的功能，完美的工业设计。

大众消费型用户客户群数量较大，多为工薪阶层，年龄分散于 30-50 岁，消费观念理智，收入普通，每月通信费用多在 200 元以下，很容易受到周围人群的影响，依赖性与跟随性非常强，不追求潮流，偏向大众化，关注的是手机的功能是否实用，质量是否优越，对价格比较敏感，更容易接受中低价位的手机。

学生用户群年龄集中在 17-24 岁，多为在校生，经济主要依赖家庭。根据教育部统计数据显示，中国每年平均有大约 600 万的大学新生入学，加上在校大学生 3000 万人的庞大用户群，学生用户是手机产品消费的主力军。学生尤其是大院校学生对新鲜事物有强烈的尝试欲望和好奇心，电脑和互联网是生活的重要组成部分，对网络依赖性非常强，手机的数据业务使用远大于语音业务使用，易于接受新业务，讲究品牌与时尚，但因经济方面的制约，对价格非常关注。

4.3 诺基亚 WP 智能手机的目标市场

通过对手机消费者的问卷调查数据分析，进一步深入地研究诺基亚 Windows Phone 智能手机的目标市场。

4.3.1 诺基亚 WP 智能手机问卷调查

为了第一时间了解目前诺基亚 Lumia 智能手机消费者的构成及购机动机，本人联合诺基亚深圳分公司的销售部门经理和一线销售人员，进行了诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机的消费者问卷调查，调查表格见附录（表 4-2）。

诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机消费者问卷调查数据分析结果如下：
调查时间：2012 年 6 月 1 日至 7 月 30 日
销售渠道：54 家（诺基亚手机专卖店、国美和苏宁电器手机卖场）
采样人数：216 人（购买诺基亚 Windows Phone 智能手机的消费者和随机消费者）

（1）手机消费者基本信息（见图 4-3）：

- ① 从消费者性别构成来看：Lumia610 女性消费者偏高达到 64%；Lumia800 男性消费者偏高达到 61%，Lumia710 男女消费者性别比例持平。
- ② 从年龄段看，Lumia 消费者平均年龄 28.2 岁，Lumia610 平均 26.9 岁，Lumia710 平均 26.9 岁，Lumia800 平均 30.9 岁，男性平均年龄高于女性。
- ③ 更换诺基亚手机品牌消费者平均年龄 30.7 岁，从国外品牌转来诺基亚的消费者平均年龄 28.4 岁，从国产手机转来诺基亚的消费者平均年龄 25 岁。

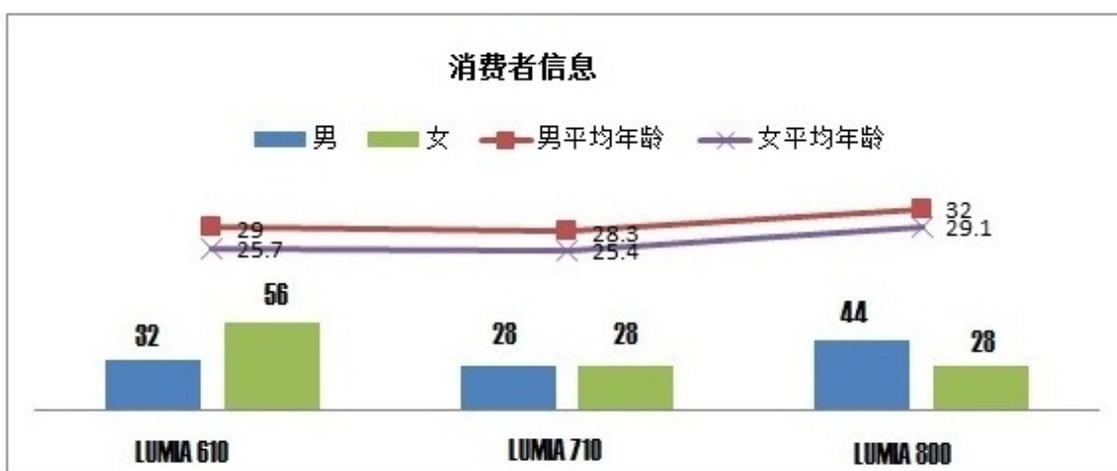


图 4-3：手机消费者基本信息

(2) 消费者现有的手机情况（见图 4-4）：

- ① 现有手机使用中：诺基亚手机占 18.5%，其他合资品牌占 63%，国产品牌：18.5%。
- ② 现有手机操作系统：塞班占 18.5%，安卓占 60%，苹果 IOS 占 11.11%，其他占 9.26%。

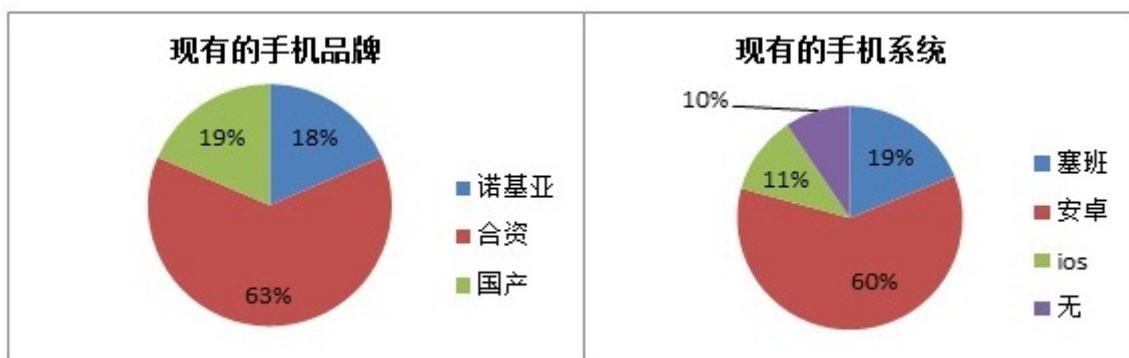


图 4-4：消费者现有的手机情况

(3) 消费者计划购买的手机情况（见图 4-5）：

- ① 原计划购买的手机品牌占比：诺基亚占 24.7%，三星占 46.3%，HTC 占 20.37%，MOTO 占 1.85%，Iphone 占 7.41%
- ② 原计划购买的手机系统选择：塞班 7.41%，微软 WP 16.67%，安卓 68.52%，苹果的 ios 7.41%。

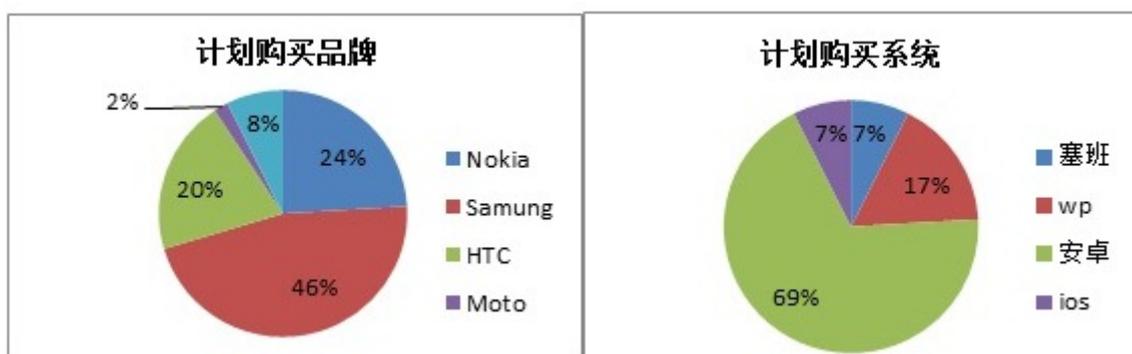


图 4-5：消费者计划购买的手机情况

(4) 消费者感兴趣的手机卖点（见图 4-6）：

- ① 消费者选择 LUMIA 最感兴趣的三大卖点：外形（包括颜色、材质）：53%；系统（包括 IE9、Office、诺基亚导航、地图）：31%；运行速度：速度快/不死机：9%。

- ② 从机型来看：购买 Lumia610 的消费者更关注外观，购买 Lumia710 的消费者更关注速度，购买 Lumia800 的消费者对速度系统外观都比较满意。

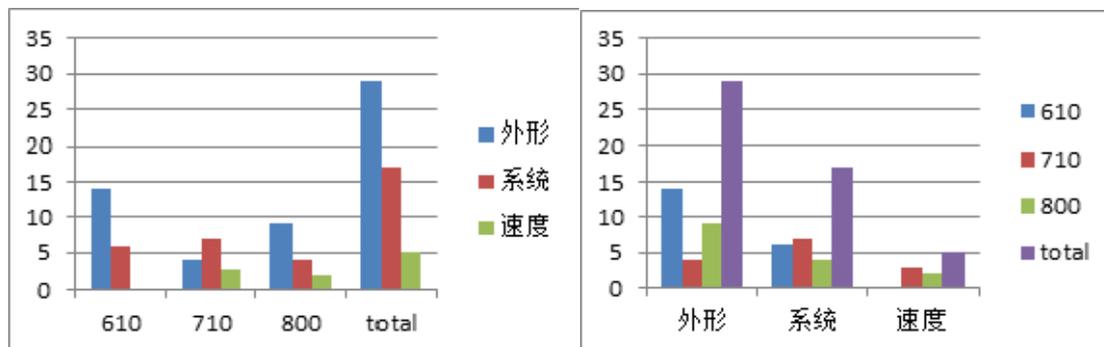


图 4-6: 消费者感兴趣的手机卖点

诺基亚 WP Lumia 智能手机消费者问卷调查总结：

- ① 诺基亚 WP 智能手机的终端消费者逐步由原有诺基亚的粉丝逐步转向抢占其他品牌和系统的阶段；
- ② 诺基亚 WP 智能手机被更多消费者关注及列入购买需求；
- ③ 诺基亚 WP 智能手机的一线销售人员一定不要错过任何消费者，无论是谷歌安卓还是苹果用户都是潜在的消费者；
- ④ 三星 HTC 品牌仍然是诺基亚 WP 智能手机目前主要要抢占的手机品牌。

4.3.2 诺基亚 WP 智能手机的目标市场分析

面对智能手机潜在的客户群，准确定位客户群的第一步是认识清楚智能手机客户群的特点。通过以上诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机消费者问卷调查分析，客户群之间互相交叠，客户群并非完全独立。不同人群中也有部分的需求和特征是极其相似的，这样细分市场上就有可能发生重叠，所以业务信息流也会在不同的客户群之间传播。3G 智能手机重点目标客户群体的特征是：以青年客户中的白领和大学生为核心，年龄在 18 至 45 岁的用户群体，学历为专科以上，主要是企业管理人员、职员、学生。目标市场为中青年客户中的中高收入者，以东部地区和北京、上海、广州、深圳等大中型城市的中青年客户为首要争取对象。

4.4 诺基亚 WP 智能手机的产品定位

在细分市场和选择了目标市场后，那么我们就可以给 3G 智能手机产品定位。定位虽然是以产品为出发点，但定位的对象却不是产品，而是潜在消费者的想法。根据同类竞争产品在市场上的位置，强调产品的某些属性或特征，塑造产品的独特性，打造出产品个性，并把这种形象传递给潜在的消费者群体，并在他们心中占领一定的位置。关于产品定位的策略，主要可以分为三类，第一类为能填补市场空白，第二类为需要与现有竞争者共存，第三类为能逐步取代现有竞争者^[14]。

诺基亚 Windows Phone 智能手机的产品定位和产品机型，分析如下：

(1) 诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列的 3G 手机卖点

诺基亚 Windows Phone Lumia 中文名：“非凡系列”，代表着 Lumia 系列独特的设计、强大稳健的系统，旨在给广大用户带来前所未有的非凡体验。搭载高效稳健的微软 Windows Phone 7.5 系统；动态磁贴和人脉功能，无论微博、QQ 聊天，朋友动态一目了然；诺基亚乐随享 FM，智能歌单推荐，随时全曲下载；诺基亚驾车，全球免费地图及语音导航；诺基亚地图，步行，公交，自驾，路线规划及地标分享一应俱全；微软商城应用超过 10 万个；内置全新的 IE9 浏览器，体验高速 Web 网页浏览；纯正微软 Office 办公软件及 Outlook 邮件，移动办公从未如此强大。

4 款新机型：诺基亚 Lumia 900，800，710 和 610。

(2) 诺基亚 Windows Phone LUMIA 针对高端商务手机的产品定位

商务型消费者对手机的外显性要求比较高，需要处理的业务信息也比较多，他们既注重产品的造型外观也注重手机的商务功能。高端商务手机动辄 5000 元左右的高价，使得商务型消费者也必须关注价格因素，特别是对于一些中端的商务手机消费者来说，价格对购买决定的影响作用仍然比较大。高档商务手机体现的是身份与地位，定位于高端人士的市场需求，例如企业老板、职业经理人、明星艺人等，手机更换不频繁，这类机型推出的周期比较长。诺基亚 Lumia 900 的优势：AMOLED 材质液晶显示屏，悦幕技术，4.3 英寸大触摸电容屏，一体化工艺设计，屡获国际设计大奖，800 万像素卡尔蔡司镜头，手触自动对焦即拍相机，相机快捷启动一键分享，100 万像素前置相机，又快又稳定的系统；诺基亚人性化的服务，黑白蓝三种绚丽颜色。

高端商务手机定位机型：诺基亚 Lumia 900，价格 3999 元。

(3) 诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列针对时尚白领手机的产品定位

时尚个性化产品，属于中高档机型，主要针对讲究生活品质，追求新技术新产品，彰显个性和身份，对价格敏感性偏低，如办公室白领、专业技术人员等，

手机更换频繁，体现的是身份和时尚个性，这类机型推出的周期相对较短。诺基亚 Lumia 800 的优势：一体化纤薄机身，优雅弧面触摸屏，业界独创，AMOLED 材质液晶显示屏，3.7 英寸大触摸电容屏，800 万像素卡尔蔡司镜头，手触自动对焦即拍相机，相机快捷启动一键分享，1.4G Hz CPU 处理器，流畅自如，又快又稳定的系统，诺基亚人性化的服务，黑白红蓝四种绚丽颜色。

时尚白领手机定位机型：诺基亚 Lumia 800，价格 3599 元。

(4) 诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列针对学生手机的产品定位

对于学生用户群体，具有时尚的外观以及一些实际上技术含量并不高的娱乐功能，价位偏低的手机更受欢迎，对价格敏感性高，手机更换频繁，体现的是时尚个性，这类机型推出的周期相对较短。诺基亚 Lumia 610 的优势：3.7 英寸大触摸电容屏，金属质感炫彩机身，精致悦目，动态磁贴和人脉功能，无论微博、QQ 聊天、朋友动态一目了然，内置 8GB 大容量存储，海量应用轻松承载，500 万像素相机，手触自动对焦即拍相机，相机快捷启动一键分享，又快又稳定的系统，诺基亚人性化的服务，黑白红蓝四种绚丽颜色。

学生手机定位机型：诺基亚 Lumia 610，价格 1699 元。

(5) 诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列针对大众消费型手机的产品定位

大众消费型用户群多指工薪阶层，这部分客户群数量较大，消费理智，手机更换不频繁，体现的是大众化，比较注重价格和外观工艺造型设计，比如游戏，音乐，换彩壳等辅助功能，这类机型推出的周期相对比较长。诺基亚 Lumia 710 的优势：纯彩背壳搭配经典黑白机身，彰显鲜明本色，3.7 寸靓丽电容屏，多点触控，500 万像素手触自动对焦相机，相机快捷启动一键分享，1.4 G Hz CPU 处理器，流畅自如，又快又稳定的系统，诺基亚人性化的服务，黑白红蓝黄五种绚丽颜色，彩壳随心换。

大众消费型手机定位机型：诺基亚 Lumia 710，价格 2299 元。

4.5 诺基亚 WP 智能手机中国的营销竞争策略

处于战略转型期的诺基亚，在经历一次又一次的转型和战略调整后，它重新清晰定位自己的方向，利用优势和丰富的无形资产资源专利等，与软件巨头微软走上了战略合作之路，集中利用诺基亚的专利、人才、资金等优势开发和营销推广强大的 Windows Phone 智能手机。诺基亚的最大优势在于其有着雄厚技术沉淀专利技术和先进的工业设计制造能力，还有其花重金 80 亿美元收购的全球最大的

地图与导航公司。诺基亚是一个具有相对优势的厂商，一家掌握绝大部分主导权（硬件、微软 Windows Phone 系统和自有 Symbian 系统、设备、部分内容）的厂商，从 2011 年 2 月开始与微软的战略同盟与合作，已经在 1 年多时间快速推出了 4 款 Windows Phone 智能手机，更加显示诺基亚的速度战略和快速转型的决心。

通过以上的分析总结，诺基亚的营销竞争策略为差异化战略，集中化战略，速度战略。

4.6 本章小结

本章主要分析了战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机目标市场策略，尤其对 3G 智能手机消费者市场细分进行研究，对诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机的消费者进行了调查分析，重点研究了消费者对智能手机的需求，也重点研究了诺基亚 Windows Phone 智能手机的产品定位于大中型城市的中青年客户，以及对诺基亚智能手机的营销竞争策略的差异化战略集中化战略进行分析和总结。

第五章 战略转型期诺基亚 WP 智能手机中国的组合营销策略研究

市场营销的核心是产品、价格、渠道、促销。企业的产品销售需要通过营销组合来实现。战略转型期的诺基亚需要更为强大的市场营销策略与执行。为持续提高产品的核心竞争力，重新实现中国市场占有率第一的销售目标，诺基亚为智能手机在中国的销售设计了一整套的组合营销策略。同时考虑到中国是一个关系导向型的社会，市场竞争中的人才竞争也不容轻视，本章将从产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人才策略、品牌营销策略共六个方面分析诺基亚在中国实施本土化营销策略。

5.1 诺基亚 WP 智能手机的产品策略

对于战略转型期的诺基亚，产品策略的制定和实施将是决定战略转型成功与否的重要决定因素。本文重点关注了诺基亚 Windows Phone 智能手机的产品研发策略、产品的战略重点、产品研发的速度、产品研发的品质、产品研发的产品线和产品研发的人才管理。

5.1.1 WP 智能手机产品的研发策略

诺基亚一直在坚持核心价值：以人为本，默默地专注地研发手机产品，满足人们对手机通讯和高科技智能产品的需求。诺基亚始终坚信，科技源于人，服务于人。诺基亚的产品研发追求人性化设计，从不同的消费者的需求出发，研发不同的产品线，坚持可持续发展的战略，坚持产品的创新性，并提供贴心的售后服务，这保证了诺基亚的产品的畅销。“科技，以人为本”，诺基亚的诠释是：“科技是客体，人是主体，人是科技的创造者，科技的发展需要充分满足人的需求”。科技以人为本是诺基亚公司企业文化的核心，也体现了诺基亚的企业核心价值观^[15]。科技以人为本的理念贯穿于诺基亚产品研发的全过程：一是人是科技的创造者，二是产品必须满足人的需求，三是人是主体而科技是客体，科技服务于人。诺基亚 Windows Phone 智能手机产品的研发策略是，丰富的产品线，不断的技术创新，以人为本，可持续发展。

5.1.2 WP 智能手机产品的战略重点

2011年2月，诺基亚与微软达成战略合作，建立全新的全球移动生态系统，Windows Phone 系统将成为诺基亚主要的智能手机平台。诺基亚 Windows Phone 产品的战略重点是重新赢回智能手机市场领导地位。具体的 Windows Phone 产品战略就是差异化战略，不同于过度开放的谷歌 Android 安卓系统和完全封闭的苹果 IOS 系统，诺基亚 Windows Phone 智能手机主要包括低档、中档、高档系列。诺基亚的 Windows Phone 产品个性定位：（1）商务与娱乐的强大体验；（2）品质一流，性能可靠，跌落过硬；（3）时尚年轻，色彩绚丽；（4）卓越的位置服务，专业的导航与地图；（5）卓越的微软 Windows Phone 智能系统平台。为了达到诺基亚重新赢回智能手机市场领导地位的战略重点目标，诺基亚需要利用优秀的产品工业设计、大量的技术专利、专业的地图服务和持续的技术创新的优势，再加上微软强大的 Windows Phone 软件系统平台和更多的手机厂商的支持。

5.1.3 WP 智能手机产品研发的速度

移动互联网的时代已经不再是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼”的时代。特别是企业在激烈的市场竞争中，谁的反应慢，谁被淘汰出局的机会就大^[32]。诺基亚过去的新产品研发周期大概是 12 至 24 个月，过去几年间，诺基亚的多数顶级智能手机产品的发布时间都被推迟，导致利润和市场份额的下滑。因此加快诺基亚的产品开发速度并缩小与苹果和谷歌之间的差距，就成了诺基亚 Windows Phone 智能手机开发的首要任务。在新任首席执行官 CEO 史蒂芬·艾洛普（Stephen Elop）的领导下，从 2011 年 2 月宣布与微软战略合作到 2011 年 10 月诺基亚世界大会，诺基亚发布并开始销售 2 款 Windows Phone 智能手机 Lumia 800 和 Lumia 710，产品研发时间只用了短短的 10 个月，这样的高效在诺基亚的研发史上也是史无前例，在业界引起极大的反响。对于竞争日趋白热化的移动终端时代，产品研发的速度是赢得竞争的关键因素。

5.1.4 WP 智能手机产品研发的品质

广大消费者对诺基亚品质最深刻的印象就是耐摔，在大尺寸玻璃屏幕、触屏智能手机逐渐普及的今天，这一点可谓是的的确难能可贵，这就是诺基亚长年累月的严谨与对品质孜孜不倦地追求的结果，这就是品质。约玛·奥利拉做为诺基亚的前任董事长，当他谈起对诺基亚质量的理解，他说：“当你选择了一款诺基亚手

机感觉不错，这就是质量；当客服迅速地回应你的要求，这就是质量；当你觉得这部手机易于使用，这就是质量；当我们的产品和系统超越了用户的期望，这当然更是质量”。作为诺基亚重点战略产品的 Windows Phone 智能手机的品质，仍然会得到传承和不断地完善，高质量的移动终端、与众不同的用户体验和引人注目的硬件，就是诺基亚 Windows Phone 智能手机品质的全新定义。

5.1.5 WP 智能手机产品研发的产品线

丰富的诺基亚产品线，也是消费者选择并喜爱诺基亚的原因之一。智能手机加上传统的功能手机，也是诺基亚能够热销到全世界任何角落的关键。从诺基亚与微软合作的 Windows Phone 7.5 智能手机的目前产品线 4 款手机，已经覆盖了低、中、高端的产品线，同时，正在研发中的 Windows Phone 8.0 系统智能手机，只有覆盖更多的产品线，才能满足不同消费者群体的需求，同时感受到科技带来的享受。诺基亚在战略上可能是后来者，而在产品战术和关注产品细节上，从来都是一个先行者。从目前诺基亚上市的 4 款 Windows Phone 产品分析，诺基亚产品研发的产品线策略，已从过去的机海战术转变到精品路线战术，力求达到更精准的定位，诺基亚 Windows Phone 系列智能手机产品线的完美呈现，将是诺基亚重新崛起的关键。

5.1.6 WP 智能手机产品研发的人才管理

产品研发是一项涉及面广、复杂度高、周期越来越短的系统工程，需要大量人才的参与，由于研发人才都是具有专门才智的精英，管理好人才也是一个巨大的挑战。诺基亚对产品研发人才的管理主要体现在三方面：一是团队精神，二是挑战者的精神，三是人才的本地化。“没有完美的个人，只有完美的团队”，要获得“1+1>2”的团队力量，诺基亚不仅培养研发人员的合作精神，还要唤起研发人员主动贡献才智的意识，而这种对人才领导力主动性的挖掘，靠的是信任和充分授权来保证。诺基亚前董事长约玛·奥利拉定了一个宽容的调子，“不做错事，就没有潜力”，“人人都应该有勇气作决策”。诺基亚营造了一种允许犯错的管理文化，研发人员不会因为错误决策而受惩罚，但如果不作决策或决策不及时，问题则比较严重。从 2011 年 2 月和微软战略合作开始，诺基亚也在进行整个企业文化乃至组织结构的重塑，这种重塑的一个基调是：放下老大的架子，把自己当做是一个“挑战者”。而作为“挑战者”，诺基亚要求员工“勇于担责”，同时，诺基亚也在

倡议产品研发人员走进基层的产品零售店，与一线销售人员一起工作，并及时有效地了解市场需求，促进和改进产品研发工作。诺基亚还十分重视人才的本地化，人才本土化战略的实施有助于减少因文化差异所造成的经营管理上的矛盾和低效率，增强了跨国公司在东道国的信任感，提高了企业的国际化形象，有助于保持人才的稳定。

5.2 诺基亚 WP 智能手机的价格策略

要制定一个合理的产品价格，需要经过多方面因素的综合分析。首先要了解产品目标市场的经济状况与客户状况等；分析产品自身的竞争优势与客户的认知度等；并通过产品属性、生命周期、市场地位分析来确定目标市场的平均价格曲线，即该市场中客户大体上能够接受的价格基准。最终的产品定价将会直接影响客户的选择和产品的销售。

5.2.1 诺基亚产品定价方法

对于诺基亚产品来说，诺基亚通常采用以下三种方法对产品进行定价：

市场竞争地位定价法：根据企业所处的市场竞争地位来确定其产品价格区间。市场竞争地位分别是市场领导者、市场挑战者、市场补缺者和市场跟随者。竞争地位不同的企业，其定价方法也不一样，如表 5-1 所示：

表5-1 处于不同市场竞争地位的企业与定价的关系

市场竞争地位	定价策略
市场领导者	产品价格高于市场平均水平，与市场跟随者拉开一个价格档次。
市场挑战者	在定价上采取“不让步、不服输、咬得紧、不松口”的策略，即领导者制定高的价格，挑战者会采取跟随策略。
市场补缺者	由于市场补缺者提供的产品或服务是市场所稀缺的，具有很强的差异化，专业性很强，目标市场狭窄，用户对价格的讨价还价能力较弱，因此，在定价上同样可实施高价战略。
市场跟随者	产品价格通常低于领导者和挑战者一个价格层级，接近于市场平均价，赚取的是“残羹冷汁”。

战略转型期的诺基亚，在中国手机市场的竞争中处于严峻的形势，在定价的方法也需要有调整。目前诺基亚作为市场挑战者的竞争地位，采取了跟随的价格的策略，即紧咬目前的市场领导者苹果公司的产品格，制定与苹果产品接近的价格策略。

产品生命周期定价法：即企业根据产品所处的不同生命周期阶段，制定出不同的价格标准。一般而言，新产品高价，二线产品中价，三线产品低价，是企业利用所谓的“差异化战略”，不断推出新产品，不断创新，使其产品的生命周期不断缩短，形成强制更新、强制淘汰的内部竞争格局，从而使产品价格随着产品所处的不同生命周期，而产生阶梯式的下调或上升^[17]。

感知价值定价法：企业以消费者的感知价值作为产品定价基础。感知价值是由几个因素构成：消费者对产品的印象、交付渠道、质量保修、客户支付，以及一些软属性，例如企业的声誉、可信度和评价美誉度。企业需要实现其向消费者承诺的价值，同时消费者也必须能够感知到这一价值。企业也可以采用其他营销组合因素，如广告和销售队伍等来传递和强化消费者心中的感知价值。感知价值定价法的关键在于提供比竞争对手更高的产品价值并向购买者证明这一点^[18]。

5.2.2 发起和应对价格变化策略

在不断变化的市场竞争中，企业为了生存和发展，有时需要主动降价，有时又需要对竞争者的变价及时作出正确的反应，就是所谓的产品价格变化策略。

5.2.2.1 降价策略

在一些情况下企业必须采用降价策略，主要分为两种情况。一种情况就是工厂的产能过剩，企业需要更多的生意，但是却无法通过加大营销力度、改进产品或其他方法得到。第二种情况企业降价是为了通过较低的成本来抢占市场，或者一开始时成本就低于竞争对手，也可能是希望通过降价获得市场份额和降低成本。

应对降价的竞争者的第一种方法是通过各种途径使产品或服务差异化，例如设计优质的产品，持续创新，提供独特的产品组合和销售体验等。许多企业用来应对低成本竞争者的另一种方法是推出自己的低价品牌^[19]。

根据互联网消费调研中心（ZDC）2012年调查数据显示，2012年2月中国智能手机市场主流品牌均价对比中，有四个品牌的均价在2100-2400元之间，与智能手机整体市场均价2305元相比差距较小，竞争也更加激烈。另外对比1-2月中国智能手机整体市场主流品牌均价可以发现，多数品牌的均价下降导致了整体市

场均价下降。诺基亚的智能手机均价 1573 元，比智能手机整体市场均价 2305 元低 732 元，表明了诺基亚产品的毛利率较低，还需要进一步加强。

5.2.2.2 免费+收费模式的定价策略

长期以来，在市场销售活动中，价格就是买家作出选择的决定性因素。消费者通过向零售商施加压力，而零售商又向制造商施加压力，最终形成了一个以大量折扣和促销为特征的市场。许多企业通过制造其独特的产品并结合富有吸引力的营销活动，成功地遏制了低价趋势，使消费者最终接受了更加昂贵的产品和服务。作为快速消费电子产品的智能手机，根据移动互联网时代的特点，其定价策略也需要灵活运用，选择免费+收费模式的定价策略，就是利用提供更多的免费服务和商店增值业务，使得消费者在购买产品后，通过手机又在企业提供的在线商店的其他增值服务中产生消费^[20]。

5.3 诺基亚 WP 智能手机的渠道策略

营销渠道策略是通过选择不同经销商，以确保产品迅速从手机制造商手中销售到消费者手中，以实现产品的分销过程。应该说，产品营销渠道是否合理直接影响到企业的最终利润和差异化竞争优势。由于中国市场地域上的巨大差异，再加上产品的同质化情况日趋严重，营销渠道的创新是未来手机品牌竞争和业务拓展的重要渠道策略^[21]。

诺基亚在中国的营销渠道策略是采用多渠道营销的模式，主要是运营商渠道、直供国美苏宁渠道、零售专卖店渠道、电子商务渠道。

5.3.1 运营商渠道

诺基亚战略转型期的重要渠道策略，就是与运营商紧密合作。随着中国电信体制改革，打破了原来中国移动一家独大的格局，形成了中国移动、中国电信、中国联通“三足鼎立”之势。这三家运营商之间的竞争更加激烈，对社会的公开销售渠道产生了更大的冲击。

在吸取过去与电信运营商合作少的教训，诺基亚积极加强与中国三大电信运营商的合作关系，共同推出手机产品和网络数据方案套餐，促进 3G 智能手机的销售。随着三家电信运营商在中国市场上的不断扩张，将进一步提高诺基亚智能手机在运营商渠道的销售量。根据 2011 年诺基亚深圳区域市场部门的统计数据显示，

诺基亚与三家电信运营商合作的智能手机销售量占诺基亚全部渠道销售量的 30% 左右，并还在持续增加中。

5.3.2 直供国美苏宁渠道

诺基亚的直供零售商渠道，国家级直供零售商：国美、苏宁。直供零售商渠道享受诺基亚直接供应的全系列产品和一定的物流、价格优势服务。诺基亚直供零售商渠道，虽然是由诺基亚指定的供货平台供应产品，不与诺基亚直接发生交易，该供货平台只起到资金和物流的作用，所有销售和市场推广由诺基亚销售人员直接承担，划归直供零售商渠道。国美电器和苏宁电器，作为全国性的大型家电商场连锁，在市场上的影响力和渠道的管理能力比较强，在产品销售渠道中，起着重要的作用。根据 2011 年诺基亚深圳区域市场部门的统计数据显示，直供零售商渠道国美电器、苏宁电器的销售量占诺基亚全渠道销售量的 25% 左右。

5.3.3 零售专卖店渠道

因为注重购物环境，讲究自身的品牌建设，在管理上有专业的业务水平，使得手机零售专卖连锁商场在客户心目中有比较高的信誉。再加上消费者在购买手机时具有充份的选择空间，卖场销售的手机产品种类非常丰富，使得很大一部分消费者喜欢去手机零售专卖店购买手机。目前如恒波、迪信通、顺电等卖场都已在许多大、中型城市建立了手机商场或者是零售专卖店，随着销售网络的覆盖范围越来越大，销售能力也日益增强。诺基亚 Windows Phone 智能手机，突出以消费者体验为主，所以手机零售专卖店的专业的销售人员，为消费者提供专业的服务，让消费者亲自体验使用，并产生购买动机，促进了销售的成交效果。

5.3.4 电子商务渠道

移动互联网的时代，电子商务渠道是手机企业产品销售的重要渠道之一。具有代表性的电子商务品牌京东商城、天猫、苏宁易购和国美网上商城。电子商务渠道使得消费者的选择和对比更加方便，自由，高性价比。在互联网上在线选购商品之所以受欢迎，主要是网上商城适应了消费者的需求，满足了消费者可以很方便地就品牌、性能、大小、重量等进行对比，并确定所购买商品的要求和具体产品，而且价格要比实体店面便宜不少，因此受到了许多年轻人的青睐。年轻一代的消费者电子商务渠道品牌的认可与选择，也使得电子商务的发展日趋成熟。

目前，诺基亚 Windows Phone 智能手机的网上销售，已经与主流的电子商务企业京东商城、苏宁易购和国美网上商城达成合作协议。移动互联网的电子商务渠道，更加加速了手机品牌的业务拓展和销售。网上购物，日趋成为年轻人的一种生活方式。

5.4 诺基亚 WP 智能手机的促销策略

诺基亚手机品牌得以成功塑造的一个重要因素就是其人性化的品牌传播策略。诺基亚“科技以人为本”的品牌价值不但体现在多样化的产品策略、高品牌价值的定价策略和快速反应的渠道策略中，而且也通过其丰富的品牌传播策略进行演绎。诺基亚的品牌传播策略具体可以包括以下广告演绎品牌内涵、促销策略和诺基亚积极参与社会公益活动等几方面。

5.4.1 广告策略演绎品牌内涵

从诺基亚品牌及产品的物质层面到精神层面，利用广告策略演绎品牌内涵，塑造品牌核心价值与理念，制定品牌推广策略，确立品牌的未来方向。

5.4.1.1 体现品牌定位的个性化和差异化

诺基亚采取的是在品牌核心价值理念高度统一的原则下，实施单品个性传播策略，即为某一单一产品演绎独特个性，突出其特有的科技含量，但品牌个性则与核心理念相一致。在同一个整体主题下，以不同的表达形式来阐释各个不尽相同的产品系列，赋予每种产品比较鲜明的个性特征。在广告宣传中既强调了产品系列的个性，又能紧扣品牌赋予的整体主题^[31]。

5.4.1.2 传播形式多样化

报纸、杂志广告、网络微电影、电视、售点广告；公关赞助、展会、路演等活动；高频率的新闻曝光；事件营销等等。综合目前多种多样的媒体形式与宣传渠道，当诺基亚以庞大的销售数量占领手机市场后，规模效应将会出现，规模效应最终将会转化为强化诺基亚的品牌效应。

5.4.1.3 平面广告的精准营销

在平面广告投放上也有自身特点，确保媒介能够将品牌的内涵准确传递。在

对高端产品使用报纸媒体进行宣传时，也重视杂志类媒体，重点选择流行性杂志。因为流行杂志对建立品牌形象有较好的表现力，能够让目标消费人群有更多的机会看杂志，接受其品牌价值的传递，如诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列智能手机在白领、金领群体喜爱的杂志如《环球企业家》、《Iread 壹读》、《第一财经周刊》、《IT 时代周刊》等的 2012 年 8、9 月份版刊登了连续三页的关于 LUMIA 产品介绍和产品带言人王珞丹、韩庚、陶喆彩色图片的广告，精准地对特定的群体进行了营销和宣传，准确地传播了个性化的品牌形象。

5.4.1.4 专卖店体验营销

塑造情景终端，顾客最直观的感受来自于产品终端，因此应塑造情景终端，树立品牌在消费者心中的形象。根据研究，刺激源的性质和记忆的关系比例来看，一般的图像能够引起 78% 的注意力，而文字仅为 22%，这充分表明具有形象性的图像更有利于吸引客户的注意力；生动化、形象化，给人视觉上的冲击和联想的乐趣，通过体验和感受启发顾客的思想、激起其好奇心，让其产生联想并形成长久的印象^[22]。

感受营销就是要全方位地创造良好的感受，使顾客感动和联想，从而激发其购买欲望。感受营销是从顾客的心理感知的角度去思考，将科技创造于人的感受有效结合起来，靠生产、创造感受去从事营销活动^[23]。

诺基亚在各个专卖店和国美苏宁的手机卖场，为 Windows Phone LUMIA 智能手机专门定制了一套特别的白色手机展示台，上面摆放 4 款最新上市的 LUMIA 系列智能手机的真机，上方的屏幕播放 LUMIA 系列的宣传片和产品的卖点介绍，用于一线销售人员展示和让消费者亲自体验智能手机真机。这个设备从外形看有点像一个耳朵，白色的外观，被形象地称为“大耳朵”，它不但显眼夺目，而且让消费者跃跃欲试，亲自体验，起到了有效的营销宣传和促进销售成交，可以称为诺基亚 Windows Phone 智能手机体验营销的秘密武器。

5.4.1.5 微博营销

微博作为年轻人时下流行的社交媒体和工具，已经越来越多改变着他们的生活方式。据新浪微博 2012 年最新统计，新浪微博会员已达到 2 亿用户，主要是以年轻人为主体的庞大会员群体，所以微博营销，将成为一种重要的互联网营销方式。诺基亚也开通了官方微博@诺基亚，以及面向消费者和诺基亚一线销售人员的官方微博@诺基亚学院，及时发布公司的产品信息和新闻，介绍新产品，并积极地

与消费者互动，起到了重要的互联网营销作用。

诺基亚公司为促进全面推广新系统地智能手机，为全体员工配备了 Windows Phone Lumia 系列智能手机，让员工积极影响周围的人，深入认识和了解诺基亚的新系统智能手机。诺基亚为中国区的销售团队为所有的一线销售人员都配备了 Windows Phone Lumia 智能手机，并要求他们在做好体验销售的同时，每天都积极发一些与诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机相关的微博内容与体验分享，这支强大的微博营销的团队，成为了诺基亚智能手机微博营销的生力军，产生了积极的效果并很大程度地促进了销售活动。

5.4.1.6 微电影

微电影，即微型电影，是指专门在各种新媒体平台上播放的、适合在移动状态和短时休闲状态下观看的、具有完整策划和系统制作体系支持的具有完整故事情节的电影短片。谢霆锋以诺基亚 Lumia 非凡系列智能手机代言人的身份，出演了自己人生中的首部微电影《凡事·不平凡》，片中他饰演了一位拥有不同身份与职业的角色，并同时展开了多段不平凡的人生历程。面对镜头，谢霆锋直面自我：“从第一次尝试到现在，我学会了什么？忍耐？放弃？还是无所谓？都不是。尝试是为了让自己更清楚，是谁不重要，重要的是能做什么。当你决定了方向，勇气可以带你走得更远。只有平凡的人，没有平凡的人生”。微电影运用理念植入的方法贯穿与整个微电影中，这也是诺基亚 Windows Phone 智能手机想展现给世人的产品形象：凡事不平凡，追求创新，与众不同。借助于互联网，以时下最流行的微电影传播手段，以病毒式的传播方式，向诺基亚潜在消费群体即年轻时尚人士中渗透，将诺基亚的“凡事不平凡”的形象全新的展现。

5.4.2 诺基亚 WP 智能手机促销策略

在新产品宣传和促销策略方面，诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机在促销策略上有很多创新，利用时尚和科技的元素吸引消费群，推广新产品。

5.4.2.1 剧情广告

做剧情广告是利用电视和电影，将诺基亚公司的主要新产品手机在电视剧和电影中出现，帮助新产品的宣传，这种植入式营销方式也越来越得到手机企业的青睐。在 2012 年上映的《HOLD 住爱》电影中，诺基亚植入了最新款的 Windows Phone LUMIA 800 和 LUMIA 900 智能手机的广告，起到了积极的产品宣传效果。

5.4.2.2 向名人赠送手机

利用明星效应，诺基亚在新产品发布会或新产品上市之际，邀请知名人士和艺术明星参加宣传，并赠送新款的诺基亚手机，促进新产品的市场推广和宣传。2011年推出的诺基亚 Windows Phone 智能手机也赠送给很多时尚明星，如范冰冰、王珞丹、韩庚、谢霆锋、陶喆等，利用他们的名人效应，促进新产品宣传。

5.4.2.3 特色新品发布展会

2012年3月，诺基亚 Windows Phone LUMIA 800C 手机上市，在中国首都北京永定门，诺基亚和中国电信，联合举行了盛大的 Windows Phone 智能手机中国区新品发布会，这在诺基亚手机新产品发布史上绝无仅有。

5.4.2.4 路演

诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列智能手机在中国上市时，在北京、上海、深圳、广州、成都等举行“路演”活动，舞蹈团队在各大商业地段表演 LUMIA 舞蹈，带动现场气氛，同时借舞蹈宣传诺基亚 LUMIA 系列手机“凡事不平凡”的特性，主持人在表演间隙向现场观众展示并介绍诺基亚 LUMIA 系列手机，然后结合互动问答环节活跃现场气氛并加深消费者对诺基亚新产品的认知。

5.4.2.5 主题促销活动快闪

诺基亚 Windows Phone LUMIA 系列智能手机推广和新产品销售时，在重点的大中型城市各个专卖店和国美苏宁手机卖场，进行 Windows Phone 智能手机真机的“快闪”的展示和营销活动，在集中对正在热卖的时间点、重点卖场进行宣传和推广，现场促销效果显著。

5.4.2.6 降价促销

价格促销是最常用的促销方式之一，是选出促销性价比最高的商品，降低一定的价格，组成促销商品优化方案，说服或吸引消费者购买其产品，以达到扩大销售量的目的。由于降价促销对价格敏感的中端消费者的短期刺激作用大，诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机也利用中国的大型节假日如五一劳动节、国庆节和春节开展价格促销手段，促进产品的大量销售和宣传^[24]。

5.4.2.7 赠品促销

赠品促销，就是在销售产品的同时，赠送消费者相关的或非相关的礼品，例

如诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机，在销售手机的同时，会赠送移动充电电源、LUMIA 主题的个性化 T 恤衫、蓝牙耳机等，赠品可以刺激消费者购买的动机，但不会伤害品牌形象，赠品上的产品或企业标识也可为 LUMIA 产品作宣传推广。从目前一些诺基亚运用赠品促销的效果来看，赠品促销是一种很好的促销方式。

5.4.2.8 与运营商联合促销

诺基亚越来越多地组织与运营商一起的促销活动，集中资源，加强对产品的促销和宣传。随着智能手机市场的迅速发展，三大电信运营商渠道在中国手机市场的作用越来越大，运营商在帮助手机企业推广产品的同时，还一起提供 3G 网络的优惠套餐，或采取入网送新款手机的活动，对消费者也产生很大的吸引作用。首先，诺基亚 Windows Phone 智能手机首次进入中国，就第一次和中国电信合作，由中国电信和诺基亚共同营销，整合资源，促进了诺基亚 Windows Phone 智能手机的销售。其次，与运营商合作，大大降低了 3G 手机用户的消费门槛。以中国电信补贴的诺基亚 Windows Phone LUMIA 800C 为例，每月最低消费为 49 元，就可以优惠购买到 LUMIA 800C 3G 智能手机。

5.4.2.9 大学生暑期的人员促销

人员促销也是诺基亚 Windows Phone 智能手机促销的重要策略之一。诺基亚公司每年夏天都会在中国各大城市面向在校大学生进行实习招聘，而招聘的职位有很大一部分就是暑期手机促销员。这些大学生暑期人员促销方式的优点有以下几点：首先在校大学生在暑期实习期间对工资要求低，这样在很大程度上节省了公司的促销成本，而可以把更多的成本放在对促销人员进行业务培训的方面；第二，在校大学生比较容易接受新鲜事物，培训起来效果较其他人群好；第三，大学生可以积极在大学校园和群体中宣传和推销。

5.4.2.10 销售团队培训和激励

一个富有激情和战斗力的营销团队，是诺基亚战略转型期赢得市场的关键因素，也是诺基亚 Windows Phone 智能手机成功销售的重要保障。对于以体验为王的智能手机销售，加强诺基亚一线销售人员的团队培训和激励，对日常促销工作起到重要作用。诺基亚拥有一支优秀的销售团队和营销人员，有专门的培训和考核制度，有每周定期的交流和经验分享会议。以广东省深圳区域的销售团队为例，在两三百人的团队的销售精英们，其中 70%都在诺基亚服务 2 年以上，对诺基亚品牌有着强烈的认同和热爱，他们经历过诺基亚的辉煌和正在经历着痛苦的战略转

型期，他们选择了坚持，同时也在积极地配合和适应诺基亚公司的战略转型和变革。在诺基亚 Windows Phone 智能手机的销售激励上，公司根据销售出的机型，有对应的现金激励，表现非常优秀的，公司又有特别的奖励，如奖励的旅游等。一支成熟的销售团队，一支富有激情的销售团队，也是诺基亚能够在战略转型期重新占领中市场的生力军。

5.4.3 诺基亚参与社会公益活动

除了广告宣传以外，诺基亚还积极在中国参与社会公益活动，通过一系列新形式积极地参与和赞助中国各项社会、文化、体育和教育事业的发展。诺基亚于 1998 年向中国洪涝灾区捐赠了价值人民币 1000 万元的赈灾款物；2000 年，诺基亚与中国各方合作伙伴共同开展了全国范围的义务植树活动；2001 年，诺基亚作为主赞助商赞助第 21 届世界大学生运动会；2001 年 9 月，主题为“迈向未来的诺基亚全球科技系列动在北京清华大学拉开帷幕，这项在世界十所著名高校中相继展开的活动，包括各种基于互联网的竞赛、未来技术研讨会以及诺基亚与高校之间的合作等。作为移动信息社会的倡导者，诺基亚希望与年轻一代，特别是世界各地的大学生共同分享对未来社会和技术的展望，诺基亚还在中国多所大学设立了奖学金，并以竞赛形式帮助中国大学生提高在时装设计、体育和科技等多方面的专业技能。

诺基亚自 1985 年进入中国以来，一直致力于成为优秀的企业公民，重点关注长期可持续发展项目，并在促进青年教育、环境保护及灾难救助等公益事业中发挥了重要作用。2005 年，诺基亚发起并实施“绿箱子环保计划”，该项目为中国最大规模的废弃手机回收公益活动。教育方面，诺基亚发起的“手牵手”项目，为偏远地区及农村儿童提供优质的早期教育和养护，截止目前，“手牵手计划”项目已经进行了四年，扩展到全国 18 个县。至 2013 年底“手牵手计划”项目完成时，将在中国 24 个贫困县建设及援助 1200 所农村公立示范幼儿园及儿童早教中心，为 38 万名儿童提供优质的早期养育和教育。这些项目作为长期企业社会责任项目一直延续至今，持续践行着诺基亚作为优秀企业公民的承诺。

5.5 诺基亚 WP 智能手机的品牌策略

品牌向消费者传递的是一种生活方式，一种价值取向^[25]。战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机的品牌策略主要包括重塑诺基亚的品牌资产、树立品牌理

念与品牌定位、强化品牌忠诚度、提升品牌核心价值和与消费者共同经营品牌。

5.5.1 重塑诺基亚的品牌资产

追求个性化已成为消费者的一个特点，包括消费者情感的外化与内化。在商品的购买中，消费者不仅考虑产品的性能和价格，而且越来越多地考虑该产品是否达到满足情感需求和自我表现需求的要求，品牌的最终差别，不是科技差别、功能差别，而是感性差别、个性差别^[26]。

高科技的数码通讯产品的普及与广泛使用，体现了人们的一种现代生活方式，也是在演绎一种全新的传播与沟通方式。诺基亚品牌个性内涵具体包括：（一）诺基亚是可信赖的，有良好的商业信誉，具有社会责任感；（二）诺基亚产品凝聚了先进的技术，在提供高质量的功能性利益的同时也体现个性化、年轻化和时尚化；（三）诺基亚是富有创新性的和挑战性的，做一个勇敢的挑战者。

诺基亚的品牌资产的重塑内容包括：（1）27 年默默服务于中国广大消费者的务实品牌形象；（2）可持续发展战略，关心并参与环境保护，以人为本，承担社会责任，热心中国的公益事业；（3）强大研发实力，一流的工业设计，一流的品质保证；（4）强大的位置服务资产：诺基亚专业导航，80 亿美元收购了世界上最大的专业导航公司；（5）强大的拍照功能，目前已上市销售了业界领先的成像技术的诺基亚 808 手机，4100 万像素；（6）业界强大的移动通信技术专利资产，应用于优秀的移动产品。

5.5.2 树立品牌理念与品牌定位

独特的品牌是企业生存发展的基础，鲜明的品牌定位也是企业在激烈的市场竞争中保持不败的关键因素。芬兰品牌诺基亚自 1991 年开始全面进军移动终端产业，从最初在通信领域中几乎为零的品牌资产到进入世界 100 个最有价值品牌的第五位，诺基亚仅仅用了 10 年的时间，开创了一个品牌发展史上的奇迹。今天，诺基亚依然在坚持用完美的创新的移动产品引领世界。

企业战略是企业发展的方向，企业战略上要充分把握市场与消费的趋势，相应的在品牌战略上，就需要避开技术上或资源上的劣势，以独特的品牌诉求来定位企业品牌的形象和企业品牌的号召力。正确的品牌定位来源于企业对自己正确的了解和行业消费观念转变的正确把握，成功品牌的快速崛起最根本的原因来源于企业能够抓住行业和消费结构的变化所带来的新的发展机遇^[27]。正确分析诺基

亚目前所面临的行业发展趋势和市场环境的各种影响要素，并寻找新的发展机遇，是诺基亚走向快速成长和崛起的重要法则。诺基亚 Windows Phone 智能手机重新为自己命名叫 LUMIA 系列，也是 Windows Phone 智能手机“去诺基亚化”，走品牌定位之路的重要开始，诺基亚的品牌定位：感知世界的优秀移动产品的一流品牌。

5.5.3 强化品牌忠诚度

21 世纪是品牌竞争的世纪。使用品牌来打造和培育自己的竞争优势，已成为企业在国际市场营销竞争的主要战略之一。品牌，要长期立于不败之地的关键是培养消费者对品牌的忠诚度，赢得消费者的信赖和长期支持。国际市场营销的普遍规律是，20%的强势品牌占据了 80%的市场份额。可以说，谁拥有强势的品牌，谁就掌握了未来的市场的主动权。面对激烈竞争的国际市场营销形势，企业品牌管理的重点是培养和提高消费者对品牌的忠诚度^[28]。

消费者的品牌忠诚度培养是一个复杂的系统工程。企业要提升自己的品牌形象，强化品牌的忠诚度，主要有三方面的具体要求：第一、严格的产品质量要求，合理的价格制定；第二、建立完善的服务体系，是强化消费者品牌忠诚度的手段之一；第三，保持与消费者的良好沟通。与消费者的良好沟通是强化消费者品牌忠诚度的有效方法^[20]。品牌的忠诚度倾注于情感诉求，诺基亚 Windows Phone 智能手机的宣传语“凡事，不平凡”，也传达和激发了更多的普通人对诺基亚品牌的心灵共鸣与情感认同，因为我们绝大多数人都是普普通通的平凡人，但是我们都正在创造着自己的不平凡的人生，诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机非凡系列的的情感诉求攻势丝丝如水地渗入消费者的心田，在人们的心中慢慢地养育着忠诚。

据诺基亚公司的专业调查显示，在全球 10 亿手机用户中，有 3 亿多人选择了诺基亚品牌，超过 70%的用户在替换手机时仍选择诺基亚品牌。消费者对于诺基亚品牌的高忠诚度归结于诺基亚品牌背后所融入的企业文化：消费者满意、尊重个人、成就感和持续学习。在产品性能和品质越来越相似的条件下，可以形成差异和不可模仿的，唯一的的就是由企业文化所塑造的品牌。通过战略转型期企业文化的重塑的挑战者的文化，更是鼓励员工勇于挑战，敢于创新，为消费者提供一流的感知世界的移动产品。

5.5.4 提升品牌核心价值

品牌核心价值是通过产品及产品宣传，影响到客户内心世界的信息。消费者之所以愿意花钱购买甚至反复购买某个品牌，是由该品牌的相关信息，包括品牌形象、定位等对消费者所产生的联想而决定的。品牌联想到的信息可以打动消费者的内心世界，让消费者产生美好、愉悦的心理感受，消费者就会喜爱这个品牌，进而成为该品牌的忠实用户。品牌资产的最主要部分就是品牌核心价值，是驱使客户认同、喜爱一个品牌的动力来源^[29]。

品牌的创立，技术和品质是基础。通过各种广告宣传，塑造品牌独特的内涵，同时还要注重工业设计与做工上的精益求精。当产品的同质化已经非常严重时，就更应该赋予该品牌的核心价值以独特的情感与自我表现。正是这种独特性，能让目标客户易于识别并对品牌产生认可与喜爱，进而才能有力地支持住该品牌的溢价能力。如宝马倡导的“驾驶乐趣”、耐克主张的“运动体验”品牌定位等。诺基亚的核心价值是：“感知世界的移动产品的引领者”。

品牌管理的核心工作就是要清晰的设计规划与勾勒出品牌的核心价值，并且在之后长时间的品牌建设过程当中，始终坚持不懈，牢固的坚守品牌核心价值。要能长期以非凡的定力去坚持，过程中不被市场的种种因素诱惑与干扰，让每一分钱的广告费，每一次的营销活动都持续为品牌作加法，久经岁月后，该品牌的核心价值就能在客户心目中留下深刻印象，使消费者产生消费习惯，成为品牌的忠实拥护者。

5.5.5 与消费者共同经营品牌

移动互联网时代，品牌的强大也需要亿万用户的品牌共建和口碑宣传，消费者与企业共建品牌的作用也越来越大，网络品牌的双向性，正在掀起一场品牌的革命，企业主导品牌的时代即将结束，消费者开始定义自己的品牌，市场也由原来的主流消费转向更个性化的消费。如果再坚持单向的价值输出，传统企业的品牌将很难再称之为品牌^[30]。

网络是这个新时代的催化剂，企业与消费者共同经营品牌的时代已经到来了。消费者通过互联网参与的评论和互动活动对于品牌的宣传作用，已经与各种媒体广告和文章的宣传作用非常接近^[31]。中国有着的巨大的移动互联网市场，消费者是市场的坚实基础和需求的主体，消费者也是移动互联网时代的主人，互联网的口碑宣传也影响着更多的潜在消费者，因此要塑造强大的品牌，企业必须以消费者为中心，专注于自己的优势领域，为消费者提供最有价值的产品和服务，与消

费者共同经营品牌，才能形成持续永恒的优秀品牌。

5.6 本章小结

本章主要分析了战略转型期诺基亚 Windows Phone 智能手机的中国市场的组合营销策略，从市场营销 4P 和 10P 理论，后现代营销理论、关系营销理论、营销 4C 理论、品牌营销理论等角度入手，全方位分析和研究了诺基亚 Windows Phone 智能手机的产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人才策略和品牌策略，分析了在诺基亚战略转型的特殊时期，诺基亚针对性为 Windows Phone 智能手机设计的本地化的中国市场营销组合策略，全面进行了诺基亚的品牌营销和产品营销，尤其对诺基亚 Windows Phone 的智能手机 LUMIA 系列进行了重点组合营销，集中优势资源对诺基亚 Windows Phone 智能手机进行营销和销售活动，也取得了卓有成效的成绩，逐步占领和扩大中国市场的诺基亚 Windows Phone 的智能手机的市场份额。特别是在渠道策略一节，重点研究了与中国三大运营商的战略合作，以及互联网时代的电子商务渠道和互联网营销方式，作为诺基亚战略转型期市场营销策略的重要内容，电子商务渠道的代表企业京东商城，和互联网营销的重要工具微博营销，已经越来越发挥重要的作用。

第六章 总结与展望

通过前面的诺基亚战略转型和新产品市场营销策略的分析，诺基亚正在加强与微软的战略合作，全面地与微软共建新的生态系统，整合诺基亚的技术专利与互联网的优势资源，在中国市场开展一系列的 WP LUMIA 智能手机的营销活动，得出针对中国市场的 WP LUMIA 智能手机的营销策略，即诺基亚 WP LUMIA 智能手机中国的产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略和品牌策略。在过去 147 年的历史中，诺基亚经历了一次又一次的改革阵痛和成功的战略转型，对于这一次的战略转型能否成功，展望诺基亚未来的发展趋势，存在着不确定性，同样也充满着机遇与挑战。

6.1 战略转型期诺基亚 WP 智能手机中国的营销策略的成功要素

成功往往需要很多的因素，一个公司的营销策略的成功，同样也离不开许多重要的因素，战略转型期诺基亚 WINDOWS PHONE 智能手机在中国的营销策略成功要素，主要有移动互联网的变化、产业结构的变化、诺基亚新管理团队与组织架构的变化，和诺基亚企业文化的变化等因素。

6.1.1 移动互联网的变化

移动互联网的变化，正带动着人们进入立体式的全方位沟通的时代，人们从简单的数字语音通讯时代，转变到 3G 和 4G 的移动互联网时代，以智能手机为代表的移动智能终端，正成为移动互联网的最重要的载体。战略转型期的诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机的集中化发展，正是抓住和推动移动智能终端战略，把握移动互联网的变化，成功地完成战略转型和发展移动智能终端的强大的竞争优势。

6.1.2 产业结构的变化

高科技产业变化迅速，互联网时代的激烈竞争，要求诺基亚在拥有资源和规模优势的同时，要时刻关注产业结构的变化，做出前瞻性的预测，依据产业发展趋势，制定出相应的正确的战略计划。诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机的

营销策略的成功执行，也需要诺基亚从实际出发，根据产业结构的变化，作出作出及时的、合理的战略调整。中国庞大的手机市场和消费者需求的变化，以及广大消费者对诺基亚产品创新和个性化的逐渐地认同和支持，也是战略转型期的诺基亚应对市场变化的研究重点。

6.1.3 新管理团队与组织架构的变化

诺基亚新的战略是提供能够感知世界的优秀移动产品。诺基亚重点投资能够使 Windows Phone LUMIA 智能机更加出众、吸引更多用户的产品和服务，投资地理位置服务，使其成为诺基亚产品富有竞争力的特性之一，同时投资于新领域并拓展地理位置平台，加强功能手机业务的竞争力。为了落实这一重大战略，诺基亚将对管理团队进行重组，强化领导层的能力。为了支持这一转型期，诺基亚还计划改善运营模式，大幅削减设备与服务部门的运营费用，大幅削减员工人数，并削减工厂数量。通过这些举措，诺基亚计划尽快推动设备与服务部门实现可持续的盈利状态。“我们将把更多精力放在消费者最看重的产品和服务上，同时继续投资于创新，这一直都是诺基亚的身份标识。”诺基亚总裁兼 CEO 史蒂芬·艾洛普 (Stephen Elop) 说。

运营变化和成本压缩，对投资领域的优先顺序进行权衡后，诺基亚计划调整公司结构，进一步缩减设备与服务部门的规模。诺基亚计划采取一系列措施，包括：(1) 在一些研发项目内展开压缩，因此将关闭德国乌尔姆和加拿大本拿比的设施。(2) 整合部分制造业务，因此将关闭芬兰萨罗的制造设施。萨罗的研发业务仍将继续。(3) 专注营销与销售活动，包括重点开发关键市场。(4) 精简 IT、企业和支持智能。(5) 削减非核心资产，剥离部分资产。作为诺基亚宣布的改革计划的一部分，诺基亚计划在 2013 年年底前，在全球裁员 1 万人。诺基亚将与员工代表接洽，并遵守相关国家的法律。诺基亚的这些成本压缩计划都很艰难，但都是为了要确保诺基亚的长期竞争优势。

6.1.4 诺基亚企业文化的变化

2007 年，苹果 iPhone 手机上市并全球热卖。世界上最大的手机品牌诺基亚从高峰跌入底部，再次成为“创新领导者”是诺基亚面临的严峻挑战，诺基亚在自我认知、职责认识与效率意识上进行了深刻的文化变革。

2010 年 9 月的诺基亚新任 CEO 艾洛普于 2012 年 3 月 28 日在北京诺基亚的新

品发布会上表示，历史悠久的永定门经历毁灭和重建的故事深深的启发和感动了他，“诺基亚的新战略，旨在重塑自我.....我用永定门来比喻诺基亚的新生”。由此可以看出，高层从战略理念开始转变自我角色定位的巨大决心。

2011年2月，诺基亚开始与微软进行战略合作，诺基亚对整个企业文化的重塑和组织结构变革的要求是：忘记过去的成就，忘记过去市场老大的地位，重新作为“挑战者”。并要求全体员工都要以“挑战者”的心态为诺基亚工作并“勇于承担责任”。诺基亚公司深受北欧文化影响，十分重视民主与平等。在过去，当诺基亚将要成立一个新项目时，决策通常集中在开发、产品、市场、法律和人事部门，他们会成立一个临时委员会，谁都能表达意见，但同时谁也不必对结果负责，最终导致好不奖、坏不罚。斯蒂芬·艾洛普（Stephen Elop）将所有这些委员会解散，并对所有新项目指定一个特定的负责人，负责人有更大的决策权，同时也承担失败的责任处罚。

挑战者必须要有紧迫感。高效意识在过去的诺基亚并不强烈，而现在全体诺基亚人越来越感受到了时间紧迫，并在执行效率上大有提升。如2011年4月，诺基亚和微软签署了合作协议，在此之后仅仅6个月，首批诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机就于2011年10月开始在六个欧洲国家进行销售，如此高效的诺基亚产品研发速度，在过去的历史中是前所未有的。

6.2 诺基亚战略转型期 WP 智能手机营销策略的评估

诺基亚在此次战略转型中将面对比以往更困难的挑战。一个正在成长同时又竞争愈发激烈的市场，在这个市场中，游戏规则已由终端之间的对抗变成了生态系统之间的战争，在这种环境下，智能手机成为价值增长的关键一环。在顺应移动互联网时代的同时，诺基亚需要发挥传统的优势，实现企业战略转型，挑战者企业文化的转变，正确而坚定地执行市场营销策略，从而为消费者提供优秀的移动通讯产品。

诺基亚战略转型期营销策略的评估，需要结合以下重要的成功要素：（1）产品或服务（2）价格（3）分销渠道（4）广告、销售促进和公共关系（5）销售人员等，都有很大的直接联系，从目前诺基亚 Windows Phone LUMIA 智能手机的营销策略中，以上评估要素都得到了重视和实施执行，目前，中国消费者也在逐步认识诺基亚品牌和新的 Windows Phone 智能系统的手机产品，从诺基亚最近公布的公司财务报表上，Windows Phone LUMIA 手机的销售数量在稳步增长，越来越多地

被中国的消费者所喜欢和接受。更加深入和具体的诺基亚营销策略评估，还有待时间和市场的进一步检验。

6.3 诺基亚未来发展趋势

诺基亚未来的发展趋势主要有以下三方面：

（一）以 Windows Phone 为智能手机主要平台，与微软建立一个成功的生态系统，重新赢回智能手机市场领导地位。

（二）下一个十亿用户与互联网相联，主要是保持在移动电话市场上销量与销售额的领导地位。

（三）投资于未来变革，确保诺基亚未来持续作为领先的移动产品公司。

从 2007 年以来的重大部门调整，到 2011 年与微软的战略合作，诺基亚正在从一个单纯的通信设备制造商向移动互联网融合，重新战略定位于制造一流的感应世界的移动产品的通信设备制造商，诺基亚步调一致的转型步伐和挑战者文化的重塑，必将带给我们一个创新、变革的崭新的诺基亚，为我们提供优秀的移动产品。

6.4 论文的主要研究工作

首先，通过对市场营销 4P 和 10P 理论、后现代营销理论、关系营销理论、营销 4C 理论、品牌营销理论等角度的深入分析与阐述，重点研究了诺基亚战略转型期的 Windows Phone 智能手机的营销组合策略。

其次，本论文研究的重点是运用因素分析法，PEST 工具与 SWOT 工具对诺基亚作出系列由内到外、由表及里的分析，并结合战略转型期的诺基亚实际情况进一步对诺基亚的营销策略进行了分析与研究。

最后，本论文在实际的研究中，在分析和论证中提取出了一些前人研究不多的关注点，具备一定的创新与实用价值：

第一、诺基亚变革和挑战者的企业文化。百变诺基亚，不变的是变革文化，不变的是以人为本，以及诺基亚正在大力弘扬的挑战者的企业文化。舍弃了一切外在的形式，用企业精神来驱动战略转型与业务变革，这就是基业长青公司的秘密所在。

第二、针对诺基亚特殊的战略转型期研究。中国市场上的手机行业竞争的激

烈性和诺基亚战略转型期的特殊性，突出了研究战略转型期的诺基亚的中国营销策略的现实意义和实践意义。

第三、诺基亚品牌策略与品牌个性重塑。战略转型期诺基亚的 Windows Phone 手机 LUMIA 品牌策略，强调了诺基亚品牌的品牌个性重塑以及诺基亚品牌的质量及体验的完美塑造，强化在品牌营销中。

第四、营销策略实施中对人才的关注。品牌的竞争与产品的竞争，最终还是公司与公司之间的人才的较量，以及团队富有效率的执行力。一流的营销策略和执行，不仅需要一流的产品研发团队，还更需要一个富有充满激情和富有战斗力的诺基亚的营销团队。

第五、诺基亚战略转型期的重要营销策略，与运营商紧密合作。在过去的数年中，诺基亚在与运营商合作方面存在诸多问题与不足，现在，诺基亚开始重点投入资源加强与三大运营商中国移动中国联通中国电信的战略合作，这也将极大地利用运营商的资源推动 Windows Phone 智能手机的销售和推广。

第六、移动互联网的时代，电子商务渠道和互联网营销方式也是诺基亚战略转型期市场营销策略的重要内容。除了发动内部的员工尤其是一线的销售团队的全员网络营销外，以京东商城、苏宁易购和国美商城等为代表的电子商务渠道，和互联网营销的重要工具微博营销，已经越来越发挥重要的作用。

6.5 论文的不足之处

由于时间、篇幅和作者的水平有限，在论文所需资料的收集和分析的过程中，由于中国手机行业竞争的激烈性和诺基亚战略转型期的特殊性，可能相关资料的收集和分析上面临一些困难，分析的深度还有待提高。例如，本文对战略转型期诺基亚的营销组合策略的实施过程与实际营销策略产生的效果等问题，本文还未能进行详细分析，这些也将是我今后进一步研究的方向。

致 谢

本论文在导师柴俊武副教授的悉心指导下完成的，整个论文从选题到完成都离不开导师的悉心指导和关怀，也凝聚着导师大量的心血。从给我们授课到做我的论文导师，柴老师宽广清晰的治学思路、严谨求实的工作作风、淡泊宁静的生活态度让我受益匪浅。

柴老师教会了我治学的思路、工作的方法、为人处世的态度以及克服压力、困难的自信和勇气。在此，谨向恩师柴俊武表达我最诚挚的感谢。

感谢电子科技大学的每位授课老师，通过每位老师的精彩授课让我感到了电子科技大学深厚的人文底蕴，每位老师不尽相同的授课风格也让我领略到电子科技大学开明的学风。在此感谢柴俊武等老师。

感谢我的家人徐姗，感谢她们在我学习期间对我学习的支持和对家庭的照顾，家人永远是我们的坚实后盾，让我们时刻保持一颗感恩的心。

感谢电子科技大学经济与管理学院我们的深圳 6 班的全体 MBA 同学们，三年来，在一边工作一边学习的过程中给予我的帮助，和让我拥有美好的时光。

感谢诺基亚中国投资有限公司深圳分公司的同事和市场销售部门的大力支持与帮助，经历了长达一年多的市场调查和与一线销售的诺基亚同事们共同奋斗的经历，让我对诺基亚的营销策略有了更深的理解，对诺基亚的科技以人为本的价值观更加认同，对诺基亚在中国的崛起更加充满信心。

感谢在百忙之中抽出时间对本文进行评审并提出宝贵意见的各位专家！

祝大家的生活都能越来越美好！

参考文献

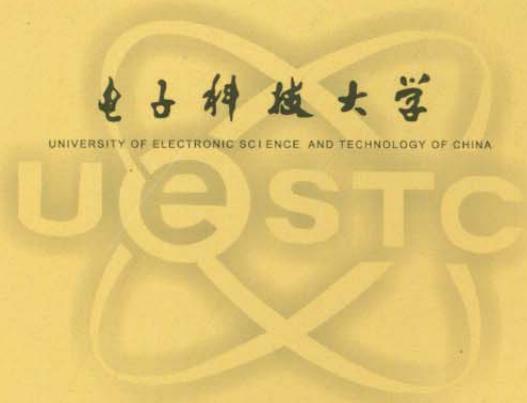
- [1] 菲利普·科特勒[美国], 凯文·莱恩·凯勒[美国]. 营销管理[M]. (王永贵, 于洪彦, 何佳讯, 陈荣. 译). 上海: 上海人民出版社, 2009,23
- [2] 陆强华, 翁海燕. 营销真理[M].北京: 北京工业大学出版社, 2009,37
- [3] 李光斗. 全员品牌管理[M].北京: 清华大学出版社, 2009,55-67
- [4] 赵凡禹, 林墨叙. 销售经理实用手册[M].上海: 立信会计出版社, 2009,79
- [5] 金光浩[韩国]. 成为世界第一: 三星电子与伍兹的 16 个启示[M]. (闵威[韩国]. 译). 杭州: 浙江人民出版社, 2009.56
- [6] 尼尔·雷克汉姆[美国], 约翰·德文森蒂斯[美国]. 销售的革命[M]. (陈叙. 译). 北京: 中国人民大学出版社, 2009,23-67
- [7] 梁慧. 品牌营销 8 大实战攻略[M].北京: 中国物资出版社, 2009,63
- [8] 曾志生, 陈桂玲. 精准营销[M].北京: 中国纺织出版社, 2009,16
- [9] 舒海慕, 洪瑞云, 梁绍明, 陈振忠, 许岩. 营销管理亚洲案例[M].北京: 中国人民大学出版社, 2009,55
- [10] 春秋. 营销学管理学关键词全知道[M].上海: 立信会计出版社, 2009,78
- [11] 周学负. 赢销营家[M].武汉: 武汉大学出版社, 2009,45
- [12] 陈企华. 怎样看透顾客的心[M].北京: 中国纺织出版社, 2009,98
- [13] 金焕民, 刘春雄. 中国式营销[M].北京: 清华大学出版社, 2009,23-35
- [14] 金焕民, 刘春雄. 营销红皮书[M].北京: 企业管理出版社, 2009,56
- [15] 邢群麟, 王爱民. 跟科勒学营销[M].哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2008,69
- [16] 赵强, 邓天颖. 绝对营销密码[M].北京: 清华大学出版社, 2009,52
- [17] 查古拉[美国], 董家骏[美国]. 微软营销秘笈[M]. (陈叙. 译). 北京: 中国人民大学出版社, 2008,78-89
- [18] 盘和林. 哈佛市场营销决策分析及经典案例[M].上海: 人民出版社, 2006,26
- [19] 罗子明. 品牌形象的构成及其测量[J]. 北京工商大学学报, 2001(3),12-14
- [20] 年小山. 品牌学[M].北京: 清华大学出版社, 2003,35-51
- [21] 托达罗[美国]. 网络营销的奥秘[M].北京: 人民邮电出版社, 2011,52-56
- [22] Terrence Sing. “Integrated Marketing More Than Just an Internet Brochure” [J].Pacific Business News, February 18, 2004,P23.

- [23] Nanette Byrnes. “ Xerox’s New Design Team Customers” [J]. Business Week, May 7,2007, P.72.
- [24] “Special Report:Corporate Social Responsibility” [J]. Economist, December 14,2002, P.62-63.
- [25] Keith Fox, Katherine Jocz, and Bernard Jaworski. “A Common Language” [J]. Marketing Management (May-June 2003), P.14-17.
- [26] 海斯[美国]. 湿营销：最具颠覆性的营销革命[M].北京：机械工业出版社，2010,76
- [27] 洛夫洛克[美国]，沃茨[美国]. 服务营销[M].北京：中国人民大学出版社，2011,38
- [28] 杰里米·莱特[美国]. 博客营销[M].北京：中国财政经济出版社，2007,46
- [29] 刘永炬. 玩定位：营销实战定位[M].北京：机械工业出版社，2009,88
- [30] 谢勤龙. 供应链战争[M].北京：机械工业出版社，2010,37
- [31] 倪建伟. 销售就是要搞定人[M].昆明：云南人民出版社，2011,58
- [32] 葛星等. 快胜——ZARA 极速盈利模式[M].北京：清华大学出版社，2008,66

附录

表 4-2: 2012 年诺基亚 Windows Phone Lumia 智能手机消费者问卷调查

<p>调查问卷填写说明:</p> <p style="text-align: center;">诺基亚 LUMIA 非凡系列智能手机市场调查问卷</p> <p>您好! 我们是诺基亚公司的市场部工作人员, 现正在进行一项关于诺基亚 LUMIA 非凡系列智能手机的市场调研, 特请您为我们提供一些相关问题, 需要占用您几分钟的时间如实填写, 谢谢您的配合, 十分感谢。</p> <p>1. 提到智能手机您首先想的是哪个品牌? A 苹果 B 诺基亚 C 三星 D 摩托罗拉 E 索尼 F HTC G 华为 H 小米 I 其他</p> <p>2. 您听过诺基亚 Lumia 非凡系列智能手机吗? A 听过 B 没听过</p> <p>3. 您觉得 Lumia 最吸引你的是? (可多选) A 外形 B 配色 C 性价比 D 硬件配置 E WP 操作系统 F 广告 G 其他</p> <p>4. 如果您计划入手一部 Lumia, 下列哪款会是您的选择? A lumia 610 B lumia710 C lumia 800 D lumia900 E 等待更新款</p> <p>5. 请把下列智能手机特性按重要性排序 (排出前 5 即可) A 处理器 B 内存 C 屏幕像素及尺寸 D 拍照像素 E 操作系统 F 应用数量 G 电池续航能力 H 发热度</p> <p>6. 您更换手机的原因是什么? A 追随潮流 B 看到特别喜欢的机型 C 想尝尝鲜 D 不喜欢旧的了 E 大家都换了 F 其他</p> <p>7. 如果您想更换手机, 会选择哪个品牌? A 苹果 B 诺基亚 C 三星 D 摩托罗拉 E 索尼 F HTC G 华为 H 小米 I 其他</p> <p>8. 为什么会选择这个品牌? A 硬件出色 B 品牌口碑好 C 朋友推荐 D 性价比高 E 其他</p> <p>最后我们还有几个关于您个人的问题, 这些问题主要用于统计分析, 我们会为您保密, 希望您能如实做答, 谢谢您!</p> <p>9. 请问您的性别: A 男 B 女</p> <p>10. 请问您的年龄: A 18 岁以下 B 19~24 岁 C 25~30 岁 D 31~38 岁 E 39 岁以上</p> <p>11. 请问您目前所从事的职业是: A 学生 B 无业 C 企业管理 D 工人 E 教师 F 公务员 G 个体工商户 H 文体工作者 I 服务行业人员 J 其他</p> <p>12. 能写下您的电话吗? 以便复核, 电话号码:</p>



专业学位硕士学位论文

MASTER THESIS FOR PROFESSIONAL DEGREE