

808.15.9

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文是本人在导师的指导下独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期：2010年6月3日



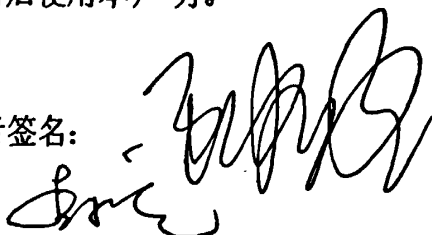
学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质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、院系资料室被查阅有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。保密的学位论文在解密后使用本声明。

学位论文作者签名：

导师签名：

日期：2010年6月3日



诺基亚在中国市场与运营商的战略联盟

专 业：高级管理人员工商管理硕士

硕 士 生：陈强

指导老师：李新春 教授

摘 要

战略联盟作为现代企业的一种竞争战略方式，广泛运用于全球的各行各业之间。通过战略联盟的实施，联盟企业双方的竞争优势得到了很好的提升，极大地促进了企业的发展。

战略联盟是指两个或两个以上的公司，出于对整个市场的预期和公司总体经营目标、经营风险的考虑，为了公司各自的战略目标，通过各种协议而结成的优势互补、风险共担的松散型组织。建立战略联盟，实质上是通过企业间的相互合作，实现优势资源的互补和风险的分摊、弥补一般市场交易的不足，通过提升企业的市场竞争力，从而为各自企业创造更多价值。

本文首先是简要说明了论文背景和研究目的、研究方法；第2部分给出了战略联盟的概念、战略联盟与竞争优势的关系以及未来战略联盟的发展趋势；接下来分析了国内外通讯市场上企业战略联盟的现状，通过国外成熟通讯市场上企业战略联盟的分析，对比国内通讯市场上的战略联盟，借鉴国外市场为国内市场参考所用；第4部分是分析诺基亚在中国通讯市场上的状况和战略联盟表现形式，通过以3G手机市场为背景，重点具体分析诺基亚与中国通讯市场领导者中国移动的战略联盟，可以得出诺基亚在中国市场上的竞争优势与劣势；论文第5部分是制定诺基亚在中国的战略联盟，包括联盟策略、联盟的治理以及联盟对诺基亚在中国通讯市场竞争力的提升，希望以此战略联盟来提升诺基亚手机在中国手机的市场占有率，提升核心竞争力，保持诺基亚手机在中国手机市场的领导地位。最后一章是本论文的结论，是对战略联盟的几点发散性思考，供后续的继续深入

研究和探讨参考。

关键字：战略联盟、诺基亚、手机、3G

Nokia in China's strategic alliances with carriers

Major: Executive Master of Business Administration

Name: Chen Qiang

Supervisor: Professor Li Xin Chun

Abstract

Strategic alliances as a competitive strategy of modern business methods, widely used in industries around the world between enterprises. Through the implementation of the strategic alliance, both companies a competitive advantage alliance has been very good upgrade, greatly promoted the development of enterprises.

Strategic alliance is that two or more of the company, for the overall market expectations and company's overall business objectives, operational risk considerations, to the company's strategic goal of their own, through various agreements, formed to complement each other, the risk loosely organized sharing. Establish strategic alliances, in essence, through mutual cooperation between enterprises, to achieve superior resources, complementary and risk assessment to make up for deficiencies general market transactions, by enhancing the market competitiveness of enterprises, thereby creating more value for their respective companies.

This paper is a brief description of the background papers and research purpose, research method; the second part of the concept is given a strategic alliance, strategic alliance relationship with the competitive advantage and the development trend of the future strategic alliances; then analyzes the domestic and foreign telecommunications markets the status of corporate strategic alliances, mature telecommunications markets by foreign strategic alliance analysis, comparing the domestic telecommunications market, strategic alliances, learn from foreign market information used for the domestic market; fourth part of Nokia in China's telecommunications market conditions and form of strategic alliance, through a 3G mobile phone market as the background,

Nokia and China focus on specific analysis of market leader China Mobile Communications strategic alliances, we can draw the Nokia competition in the Chinese market strengths and weaknesses; thesis fifth part is the development of Nokia's strategic alliances in China, including the alliance strategy, alliance management and the Union in the Chinese telecommunications market, Nokia's Competitiveness in the hope of a strategic alliance to promote Nokia handsets in the Chinese mobile phone market share, enhance core competitiveness, keeping Nokia in China mobile phone market leadership. The final chapter is the conclusion of this paper is a strategic alliance of several divergent thinking, for the continued in-depth research and follow-up of reference.

Key words: Strategic alliance, Nokia, Mobile phone, 3G

目录

摘 要	I
ABSTRACT	III
目录	V
图表目录	VII
第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究方法	3
1.4 论文结构	4
第 2 章 理论概述	5
2.1 战略联盟理论概念	5
2.2 战略联盟对竞争优势的影响	5
2.3 战略联盟的表现形式	7
2.4 理论分析工具	9
第 3 章 新通讯市场发展与战略联盟	13
3.1 中国 3G 新通讯市场格局	13
3.2 战略联盟对 3G 新通讯市场的影响及其意义	15
3.3 国内通讯市场战略联盟	16
3.4 国外成熟通讯市场战略联盟	17
第 4 章 诺基亚中国市场竞争状况分析	19
4.1 诺基亚发展概况	19
4.2 诺基亚外部竞争环境分析	26
4.3 潜在进入者	27

4.4 现有竞争者	28
4.5 供应商威胁	29
4.6 购买者威胁	30
4.7 替代品威胁	31
4.8 诺基亚成功因素分析	32
第 5 章 诺基亚中国市场战略联盟策略 及对竞争优势影响	34
5.1 诺基亚战略联盟形式	34
5.2 诺基亚中国市场未来战略联盟分析	35
5.3 诺基亚中国市场战略联盟的治理	36
5.4 诺基亚中国市场战略联盟对竞争优势的影响	38
第 6 章 结论	40
6.1 本论文的结论	40
6.2 不足及未来研究方向	40
参考文献	41
致 谢	43

图表目录

图 1-1 中国大陆手机增长趋势图	2
图 2-1 五力分析模型	10
图 2-2 波特五力模型与一般竞争的关系	12
图 3-1 中国通信运营市场竞争格局预测	14
图 3-2 中国通信设备市场竞争格局预测	14
图 4-1 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚手机在中国市场的销量.....	22
图 4-2 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚在中国市场销量占全球市场销量的比例...	23
图 4-3 2006 年与 2007 年诺基亚在中国手机市场的销量占有率.....	23
图 4-4 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚在中国手机市场销量季度增长率	24
图 4-5 2005 年 Q1-2007 年 Q4 诺基亚在中国市场的关注比例走势.....	25
图 4-6 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚中国市场关注比例增长状况.....	25
图 4-7 诺基亚及其它品牌手机全球市场份额排行榜.....	28
图 4-8 消费者使用手机品牌市场占有率	31
图 4-9 消费者计划换手机品牌的分布排行榜	31

第 1 章 绪论

1.1 选题背景

国际电信联盟（国际电联）的年度报告显示，全球移动通信行业在近几年发展非常迅速，特别是在发展中国家更明显。在广大农村地区，有非常大的增长潜力，如中国、印度、俄罗斯。近几年，全球移动通信强劲的发展势头和全球化已成为不可逆转的趋势。据初步统计预测，今年年底，全球移动电话用户达到 46 亿，每 3 个人中就有 2 个移动电话，而在较发达的国家，许多人拥有两部甚至更多的手机。经济发展与人口分布，亚太地区的趋势将成为世界新的主要移动电话用户增长地区，这一现象短时间将不会改变。过去几年，该地区新的移动电话用户将占到新的移动电话用户全球约百分之五。

国际电信联盟最近发表的两份亚洲和非洲发展报告指出，手机正逐渐改变人们的生活。一些偏远地区，手机不仅能为人们提供电信服务、移动电话，而且提供农村地区移动电话用户访问的咨询信息、价格信息及相关服务，并努力使手机支付商品和服务成本成为现实。同时，尽管宽带手机用户仍然在西方和日本、韩国等发达国家，但马尔代夫、印度尼西亚、菲律宾和其他一些亚洲发展中国家和太平洋地区已经推出了自己的 3G，中国也推出了自己的 3G 网络。

3G 的推出将掀起了电信方面产业链的高速发展。目前，中国电信市场是全球瞩目的，中国移动在电信领域的经营资产为移动通信设备制造业创造了良好的发展机遇。

虽然中国电信市场非常大，但综合电信运营商目前只有中国移动、中国联通、中国电信三家。2009 年 1 月 7 日国内 3 张 3G 牌照已正式发布，一场由 3 家运营商参演的 3G 大戏即将在中国大地拉开帷幕。

新增移动电话用户和替换旧手机的用户共同构成我国手机市场的消费群，手机新技术和新功能的出现也拉动了消费者更新手机的需求。据权威部门统计，手机入网测试的机型已达 680 种，年增长 19.2%。新品种、新机型的推出，加快了手机更新换代的周期，刺激了市场需求，形成了新的市场空间，成为促进国内市

场手机销售的主要因素。即使手机更新用户仅按照 10%的比例计算，国内至少就有 3000 万部手机更新市场。加上新增 6000 万户，即使以每部手机 1200 元的平均价格估算，今年我国手机的市场容量也将超过 1080 亿元以上。据美国市场研究机构 Gartner 乐观地估计，未来 3-5 年内，中国手机用户数量将保持 15%左右的平均增幅，到 2010 年中国的手机用户数量将会突破 7 亿，其中不乏手机更新用户。

无论是世界或中国的通讯制造商和相关企业，中国电信产业链的市场都是一个不可能忽略的巨大市场。中国将成为全球移动电话制造业聚集带，以吸引更多的投资和销售的移动电话制造商。作为全球领先的移动电话电信公司，诺基亚在中国市场上一举击败摩托罗拉成为第一品牌的市场份额随着 3G 推广，这将导致手机制造商之间残酷的竞争。

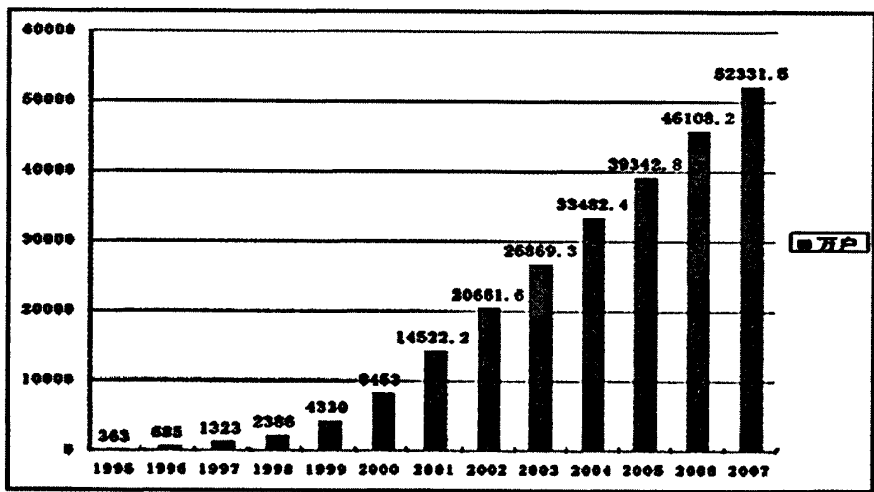


图 1-1 中国大陆手机增长趋势图

图片来源: www.3653h.com/

渠道是产品销售的必要方式，直销是特殊的渠道销售。手机的销售可以选择渠道销售，也可以采用直销方式，也可以两者的相结合。手机的营销渠道对厂商非常重要，在激烈竞争的市场里，手机营销渠道的选择直接制约和影响其他营销策略的制定和执行效果，如果营销渠道选择不当，不仅会增加生产厂商经营费用的支出，而且还会影响到手机产品的销售。不同的生产厂商，根据自己的实力和特点，可以选择不同的渠道和渠道组合以达到营销战略的目的。网络营销、电视营销处于兴起阶段，传统的国家级代理商、省级直控分销商、区域代理商在发

挥自身优势的同时，也面临着来自创新型营销的巨大的压力。在激烈竞争的销售领域，个性化的营销手段和规模化将成为未来营销策略的趋势和选择对象。^①

1.2 研究目的

经济发展和变化以及人们生活理念的变化，还有许多其他因素对移动营销渠道的情况直接影响，如科技、消费习惯的改变、宏观经济的变化、国家产业政策的调整等等都可以对企业营销渠道产生很大的影响。现在，消费者越来越追求时尚和潮流，消费者对这些个人需求不仅是移动电话产品的不同类型、不同功能，也涉及到便利和便于维修。所以企业的营销也不断调整，以方便和满足客户要求。企业未来的竞争力不仅是一个有竞争力的产品，同时也是销售渠道的竞争，更多良好的销售渠道必将带来良好的销售业绩，这一切都必须适应企业的战略定位和选择的战略方针以及客户的需求。不容易被竞争对手模仿的可持续核心竞争力是每家公司在苦苦追求的目标。

战略联盟作为一种销售渠道创建的方式，具有非常重要的意义，而创建销售渠道竞争优势，是实现市场占有最大化和公司效益最大化的有效途径之一，也是获得可持续核心竞争力的最佳途径之一。

本文通过对现有中国移动运营商以及 3G 推出对中国手机市场的影响分析，运用战略联盟理论，结合对诺基亚中国市场的分析，得出未来诺基亚中国手机市场战略联盟方案，战略联盟对竞争力的提升作用，从而提升诺基亚手机在中国手机的市场占有率，提升核心竞争力，保持诺基亚手机在中国手机市场的领导地位。

1.3 研究方法

作者采用企业战略联盟相关理论等 EMBA 课程体系知识，加上自身多年在诺基亚工作的实践经验，在以战略联盟为理论指导下，在新的通讯市场下如何运用与运营商的战略联盟来提升竞争力。本文重点以诺基亚中国与运营商的战略联盟策略、治理以及对诺基亚中国市场的影响，说明现阶段诺基亚面临的机遇与挑战，揭示战略联盟的重要性以及对中国新通讯市场下的竞争优势影响。

^①资料来源：邹昭日希. 企业战略分析. 北京：经济管理出版社, 2001: 15-16

在分析方法上采用波特五力分析法等管理学工具进行内外部具体说明。另外采用对比分析法，把国内外的典型成功战略联盟案例与诺基亚多方面对比分析。并通过以上分析方法，得出诺基亚与移动运营商联盟合作的方式、治理形式以及对竞争力的影响，供相关人员参考使用。

1.4 论文结构

本文首先简要描述了文章的总体概述；第2章为写此文章的理论依据，重点是战略联盟的定义及其对竞争优势的影响；第3章综述战略联盟对中国新形势下的通讯市场影响；第4章对诺基亚国内市场现有战略联盟情况以及市场环境进行分析；第5章重点结合战略联盟理论，分析诺基亚在中国市场与运营商战略联盟的合作方式以及对诺基亚竞争优势的影响；最后是战略联盟的几点发散思考。

第2章 理论概述

2.1 战略联盟理论概念

2.1.1 战略联盟的定义

最早提出战略联盟概念的人是简·霍兰德和罗杰·奈格尔,前者是美国著名的 DEC 公司总裁,后者是著名的管理学家。尽管战略联盟很早就已经提出来了,但到现在为止,学术界还没有形成统一的战略联盟的标准定义。业界比较有代表性的也是运用最广泛的定义如下:^②

战略联盟是指两个或更多的企业,通过对各自联盟方的业务发展、技术研发、市场开拓、资源共享、成本降低、风险控制等为目标,结合自身企业和联盟企业竞争优势、劣势分析,通过一定形式达成的合作方式,并通过这样的合作方式实现各自的战略目标的一种组织形式。战略联盟的形式可以是合同式,也可以组建合资公司、收购兼并、参股、控股等方式,根据不同的战略联盟需要,可以灵活采取不同的联盟方式。

战略联盟从提出至今,已经得到了广泛应用,其最根本的原因是由于战略联盟可以起到资源重新配置的作用,通过资源配置,可以发挥联盟各方的各自优势、协同发展,从而实现各自的战略目标。这里的资源,可以指技术优势、市场优势、人才优势、成本优势等各方面,只要是有利于提高企业竞争力的方面,都可以统称为优势资源。

2.2 战略联盟对竞争优势的影响

战略联盟本质上是资源重新配置的一种方式,广泛运用于各行各业,既有同行间的战略联盟,也有行业间的战略联盟。成功的战略联盟能显著提升联盟企业的竞争优势。一般情况下,企业间达成战略联盟需要遵循三个原则:充分利用资源、增加收入和减少风险、实现战略目标。如果一个联盟双方都做到了这三个方

^②资料来源:吴维库. 企业竞争力提升战略. 北京:清华大学出版社, 2002: 56-57

面,我们就可以认为这个战略联盟是成功的联盟,反之则可能是一个失败的联盟。企业间的战略联盟可以显著提升联盟方竞争优势,具体体现在如下一些方面:^③

1、提升技术优势

企业间通过达成战略联盟,双方可以加强技术沟通交流,高端设备共用,可以实现关键技术人才共享,甚至是核心技术的共享,从而展开技术领域的一系列合作,提升联盟各方的技术竞争力。这样的技术联盟一般是同行间的企业战略联盟较多,可以起到相互学习、相互促进的作用。

2、降低风险

通过战略联盟,可以降低联盟各方的风险。对于企业来讲,大的机遇往往伴随着较大的风险,如何能抓住这样的机遇,而尽可能降低风险呢?如果企业遇到这样的情况下,战略联盟不失为一种最有效的方式。通过战略联盟,可以增强企业的竞争力,本身降低了面临的风险;同时,由于联盟企业来共同分担风险,对于每个联盟企业来讲,风险也相对减少了。如一个企业如果想把产品推向海外市场,则企业可以与国外当地的企业建立一定的战略联盟,借组当地企业的优势,把产品打入当地市场,这是一种很好的海外市场扩充方式。

3、提升速度

企业达成战略联盟,有时候是为了提升企业的竞争速度。当前的市场竞争非常的激烈,很多时候,时间就是金钱,速度对企业来说,越来越显得重要。通过战略联盟,可以迅速提升企业的技术研发能力,实现技术突破,迅速打开市场、扩大品牌知名度等。而通常情况下,技术突破、市场开拓、品牌知名度的提升,都是一个漫长的过程,需要很长时间的不断努力才可以实现,而通过战略联盟,这些是完全可以在短时间内提升的。如果一个大公司与一个小公司达成战略联盟,则可以迅速提升小公司的品牌知名度和市场影响力,这给小公司带来的无形资产是很大的。

4、获得市场情报

现在的行业分工越来越精细化,细分市场越来越小。企业在经营自己主业的时候,一般没有太多的精力去收集详尽的市场信息,而一些专门的市场研究公司由于是专门从事信息的收集和情报分析,这方面会比企业专业的多,也准确得多,

^③资料来源:任剑新.企业战略联盟研究一个新兴产业组织的典型分析[M].中国财政出版社,2003

企业通过与这样的市场研究公司合作，可以以较小的代价获得重要的市场情报，从而及时调整企业战略或进入新的市场。

5、提升议价能力

同行企业通过达成战略联盟，首先可以形成一定的垄断竞争市场，于是就具备了一定的产品定价权，这对于联盟各方都可以大大提升各自利润。其次，在采购方面，由于联盟后企业可以协同采购，采购的量更大，则更有侃价的能力，能有效降低企业的原材料采购成本。但一般情况下，现在的市场竞争越来越激烈，这样达成的联盟比较容易由于联盟一方违约而迅速瓦解。

6、进入新的行业

如果一个企业要想进入一个新的行业，由于企业本身并没有从事过这个新行业，相对行业经验缺乏、市场不熟悉，进入新的行业困难重重。如果这时候能与这个行业内的企业达成战略联盟，则这样的进入门槛会大大降低，风险也会大大降低。联盟企业可以为新进入者提供市场、技术、人才等各方面的支持，使新进入者比较顺利进入这个新的行业。

自从战略联盟提出到现在，国内外参与战略联盟的企业越来越多，而且这一数字还在迅速增加，据权威资料统计，世界 500 企业中，无一例外地都曾经或正在与其它企业进行战略联盟。随着经济全球化的发展，现在的战略联盟越来越变得没有国界，从而也更好地促进的战略联盟的发展。一些大型的跨国企业，联盟数量达到了上百家甚至上千家，联盟企业遍及世界各地。据不完全统计，美国的 IBM 和通用电气，联盟的企业数量各自已经超过了 1000 家，而且这一数字还在不断增长。^④

2.3 战略联盟的表现形式

随着全球经济一体化进程的不断发 展，资源在世界范围内配置更为广泛，也更加充分，合作更加深入，这表现为企业在当今世界竞争中日趋激烈和残酷。在面对瞬息万变的市场环境和竞争对手的挑战，我国企业要想参与国际竞争并不断发展壮大，成为国际知名企业，就必须努力培育和提升企业的核心竞争能力，谋求核心竞争优势。由于受我国目前经济发展水平和科学技术水平所限，我国企业

^④ 资料来源：王美虎. 战略联盟研究的热点与启示. 今日科技, 2001

国际竞争能力总体来说还相对比较薄弱,特别是在精密制造领域和核心技术研发领域,更是还有很长的路要走,可以说我国目前国内企业还不具备与跨国巨头直接竞争的能力,或者说很少有这样的企业。

在这样一种情形下,我国企业要想参与国际竞争,就必须在短时间内提升核心技术能力、先进的管理能力,充分利用改革开放带来的优势,取其所长,为我所用。从长远战略角度来考虑,国内企业根据自身情况与国外优势企业建立战略联盟不失为一种实现企业国际化的理想选择。通过战略联盟,可以在短时间内得到技术、资金等核心资源,实现在短时间提升企业核心竞争力。企业战略联盟在全球范围内都是作为一种有效的竞争合作方式,促进全球经济的不断向前发展。

当前,战略联盟在我国同样正呈现新的发展态势,一般以大型中外联盟企业占主导地位。随着国内经济的稳步向前发展,中国成为世界范围内最具有投资价值和投资潜力的新新市场,跨国公司近几年在我国的投资不断增长,而它们对我国的国情和市场情况都不熟悉,需要同我国企业开展多方面的合作,这就给国内企业带来了相应的发展机遇。同时我国企业的国际经营经验不足,应对国际竞争的能力有待提升,如果要想打开国际市场,也需要同跨国公司深入合作。因而,我国企业与同跨国公司的联盟应该不断加深。

当前国际战略联盟的主要类型有如下几种:^⑤

1、资产一体化

现在国际上采用资产一体化的收购案例越来越多。资产一体化的体现主要是大企业收购小企业。一般情况下,大企业在某一方面如果有比较大的缺陷,为了迅速弥补这方面的不足,大企业就会直接以收购方式把在这个因素方面优秀的小企业收购,从而迅速弥补这方面的不足。最典型的例子是全球代工之王的鸿海集团原来是从从事 3C 领域制造业,为了扩充产业链进入 6C 领域,特别是进入汽车领域,对多个汽车领域的公司进行了收购,及垂直整合。资产一体化可以使一个大的集团或企业迅速进入另一行业或补充自己在某一方面的不足,从而增强整体实力。

2、相互持股

相互持股式的战略联盟是为了使联盟各方成为战略共同体。有时候,这样的战略联盟一方是为了分享资本市场股权的增值,另一方是为了扩大自己的影响

^⑤陈宏军,江若尘.纵向一体化战略联盟研究[J].广西经济管理干部学院学报,2002.29-30

力，同时为了降低风险，这类案例在国内非常普遍，很多的公司都采用了交叉持股方式。

3、契约型

契约型联盟是一种比较灵活的战略联盟形式。一般情况下，如果企业在某一段时间缺少某些资源或为了某一战略目的，就会与能为之提供达到这一目的的另一企业形成契约型的战略联盟。契约型战略联盟一般有时间限制，不会无限期延续，如果联盟各方已经达到了各自联盟的目的，这种联盟就会结束。

4、技术为主

这是一种比较新型的联盟方式，形成这样的联盟是为了反垄断，包括技术垄断、价格垄断，通过联盟来增强话语权，增加影响力，共同应对市场压力，从而达到联盟目的。这种联盟一般是同行业内企业之间形成的联盟。

5、研发为主

研发为主型联盟是为了提升各自技术研发领域能力而达成的一种松散型联盟方式。当今任何一个企业，都不可能拥有所有的核心资源。于是，各企业为了以较少的投入而达到较大的战略目的，就会由联盟各方各自出一部分人才、技术、资金、设备、材料等来共同研发技术，研发的技术可以在联盟间共享。这样既能降低单个企业研发技术的高成本、降低企业的风险，也能达到企业技术研发的目的。这类研发为主的联盟大多体现在高科技领域，如电信、互联网、移动通讯、汽车工业、精密模组等领域。

2.4 理论分析工具

五力分析模型（图 2—1）对企业制定战略产生全球性的深远影响。五力分析模型是 80 年代初迈克尔·波特(Michael Porter)提出著名战略分析理论。五力分析工具主要用于企业的竞争战略分析，是分析企业所处的竞争环境非常有效的分析工具。波特五力分别是：同行业内竞争者现在的竞争能力、供应商的讨价还价能力、潜在竞争者进入的威胁、购买者的侃价能力、替代品替代现有竞争品的能力。五种竞争力中的任何一方面变化，都可能影响整个行业的变化。

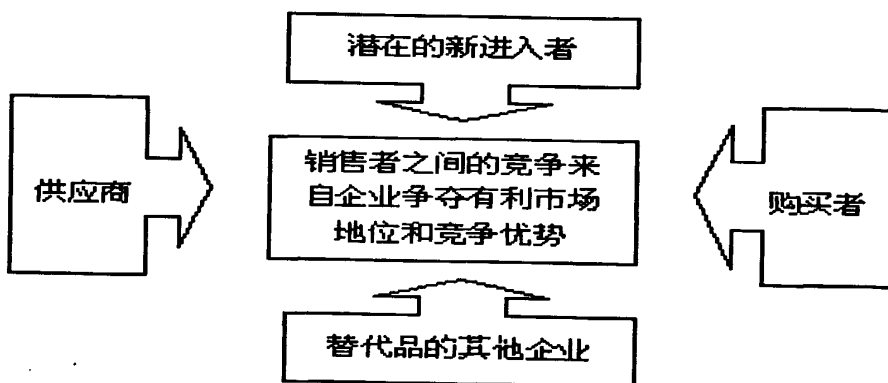


图 2-1 五力分析模型

资料来源：本研究整理

（一）供应商的议价能力

供应商的议价能力是决定现有行业中企业竞争力很重要的一个方面。供应商的议价能力直接决定了企业原材料的采购成本，从而影响企业产品的成本。如果供应商处于垄断地位或供应商达成价格战略联盟，则供应商具有很大的议价能力，从而对企业是一种非常大的威胁。如果供应商之间竞争充分，相互之间经常打价格战，则供应商的议价能力较弱，对行业内企业威胁不大。手机行业的上游供应商之间竞争激烈，市场化程度非常高，一般来讲，供应商威胁较小。

（二）购买者的议价能力

购买者的议价能力也能影响行业整体利润。购买者一般通过要求企业降低产品价格、提供更多附加值的服务来影响企业。如果购买者是大型集团性企业，或购买者能达成价格联盟，则其议价能力大大增强，会对企业产生较大威胁。而如果购买者是单个用户，则单个用户与其它很多用户达成价格同盟的可能性很小，同时也由于单个用户的采购量不多，相对来讲议价能力较弱。手机面对的客户有两类，一类是零散的单个手机用户。针对这类用户，他们的议价能力很弱，不会对企业产生威胁；另一类是批发商或大型集团采购商，这类用户由于采购量非常大，也可能与其它采购商达成采购价格同盟，于是会要求企业降低产品价格或提供更多附加值的服务，否则就有可能转向其它企业采购，从而造成企业重要客户流失，这类购买者对企业存在较大的威胁，企业应重点关注这类购买者。

（三）新进入者的威胁

新进入者的威胁主要来自新进入者会瓜分现有的市场份额，从而降低企业的销售额。一般来讲，新进入者由于技术、渠道等还不健全，一般的新进入者短时间内对现有行业内的企业威胁并不大。但如果新进入者是一个资金实力雄厚的集团企业，则就存在很大威胁，因为新进入者为了迅速获得市场份额，可能以低于市场价格的水平销售产品，有时候甚至不惜亏本推出自己的产品，其首要目的是获得市场份额。由于其资金实力雄厚，暂时的亏损可能并不会影响整体的战略方案。如果有这样的新进入者，那就对行业内的现有企业产生了很大的威胁。手机行业由于进入门槛低，新进入者很容易进入。曾经国内轰动一时的山寨手机，就对手机行业的现有企业产生了非常深远的影响，大大降低的正规手机企业的利润，完全改变了市场竞争格局。

（四）替代品的威胁

替代品威胁的程度与行业特征有很大关系，有的行业由于行业特殊性，替代品威胁很小，而有的行业替代品威胁很大。一般来讲，如果另一行业的产品功能能取代现有行业的产品，而且价格更低、质量更好，则对现有行业是巨大的威胁，甚至可以在很短的时间内使现有行业消失的可能。而如果另一行业的替代品虽然能够在某些功能上取代现有行业的产品，但由于使用上的不方便或质量上的问题，并不构成对现有行业很大的威胁，但如果这个行业持续的改进质量或其它方面，则未来也可能对现有行业产生很大的威胁。通讯行业手机的替代品也较多，如腾讯的 QQ、SKYPE、MSN、网络电话、曾经的小灵通、电子邮件等，但它们或多或少存在一些问题，目前还无法取代手机的地位，对手机市场的威胁不大。

（五）同业竞争者的竞争程度

同行业者的竞争是对现有行业内企业威胁最大的竞争对手，也是最直接的竞争对手。一般情况下，同行业者可以在产品、产品价格、渠道、市场营销、促销、售后服务、广告、品牌等各方面与行业内企业展开全方位的竞争。虽然有时候同行企业也可以形成战略联盟，提升共同的议价能力及定价能力，但如果这个行业竞争激烈，则这种战略联盟并不稳定，随时可能由于一方的变化而瓦解，随之而来的是更激烈的价格战。如果这个行业是垄断性行业，行业内企业具有核心资源或领先的核心技术，则同行竞争就比较小，反之则竞争会非常激烈。手机行业的产品同质化非常严重，一般企业间很难达成战略联盟，同行企业间的市场竞争非常激烈。对于手机企业来讲，最重要的是关注同行间的竞争。

根据上面对于五种竞争力量的讨论分析,企业可以采取尽可能地将自身的经营管理与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发,以实际情况为基础,来影响行业竞争规则、强先占领有利的市场地位,再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量,从而增强自己的市场地位与竞争实力。

波特五力模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一 般 战 略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好地抑制大卖家的侃价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的侃价能力就高,但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

图 2-2 波特五力模型与一般竞争的关系

资料来源：本研究整理

第 3 章 新通讯市场发展与战略联盟

3.1 中国 3G 新通讯市场格局

随着国内 3G 产业迅速发展,在国家宏观政策的指引下,3G 产业在国内 3 大电信运营商(中国移动、中国联通、中国电信)之间的激烈竞争状况也随之展开:

中国移动:相关数据表明,截至到 2008 年 12 月底,根据权威统计部门统计,中国的移动通讯用户达到了 6.4 亿,其中在 2008 年新增移动通讯用户为 9392 万户。从新增用户的地域分布来看,一线、二线城市新增用户有大幅下降,而三线城市和广大农村地区的新增用户却大幅上升,我们可以得出,未来移动通讯新增用户将重点从城市转向农村地区。可以预言的是,未来中国的移动通讯市场还有非常广阔的发展前景,这值得所有通讯服务商和通讯设备制造商期待。

中国通过对三大运营商的整合,现在的国内通讯市场呈现多样化竞争的局面。三大运营商各有各的优势和不足。中国移动获得 TD-SCDMA 牌照,拥有最多的用户数,而缺点是 TD-SCDMA 技术方面还不成熟;中国联通获得 SCDMA 牌照,中国联通的优势是 SCDMA 技术全球应用最广泛,也是最成熟的技术,缺点是用户数相对较少;中国电信获得 CDMA2000 牌照,中国电信的优势是拥有广泛的固话用户,缺点是移动用户数偏少和 CDMA2000 技术在全球范围内处于衰退趋势。可以预测,未来 3 年,将是三大电信运营商相互渗透和快速发展的时期,待 3 年后,三大电信运营商的竞争格局将基本形成。通过赛迪顾问发布的报告,预测竞争格局将发生如下变化:

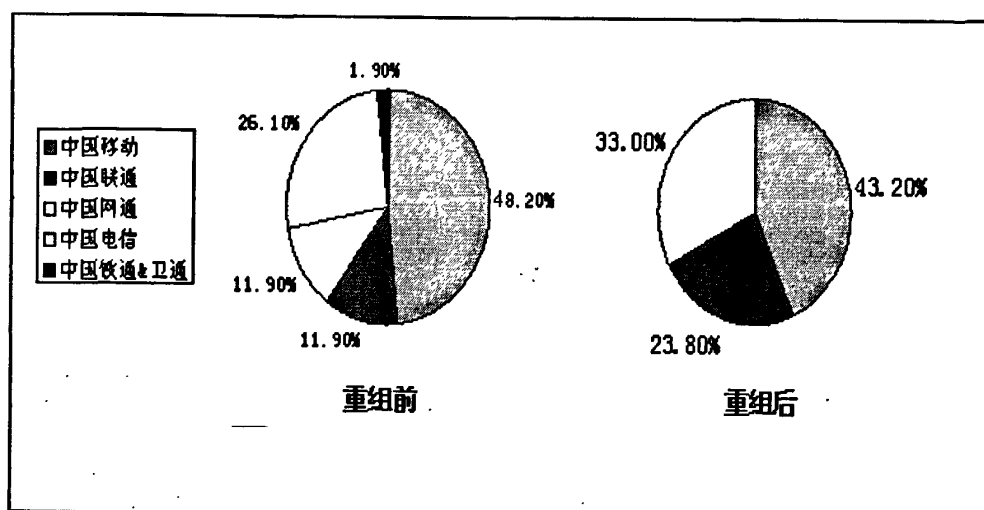


图 3-1 中国通信运营市场竞争格局预测

资料来源：赛迪顾问 2008.05

同时，中国的 3G 到来，也给通讯设备制造商带来了无限的现象空间，国内外通讯设备制造商都蠢蠢欲动，国外大的厂商已经与国内电信运营商建立起了战略联盟伙伴关系。

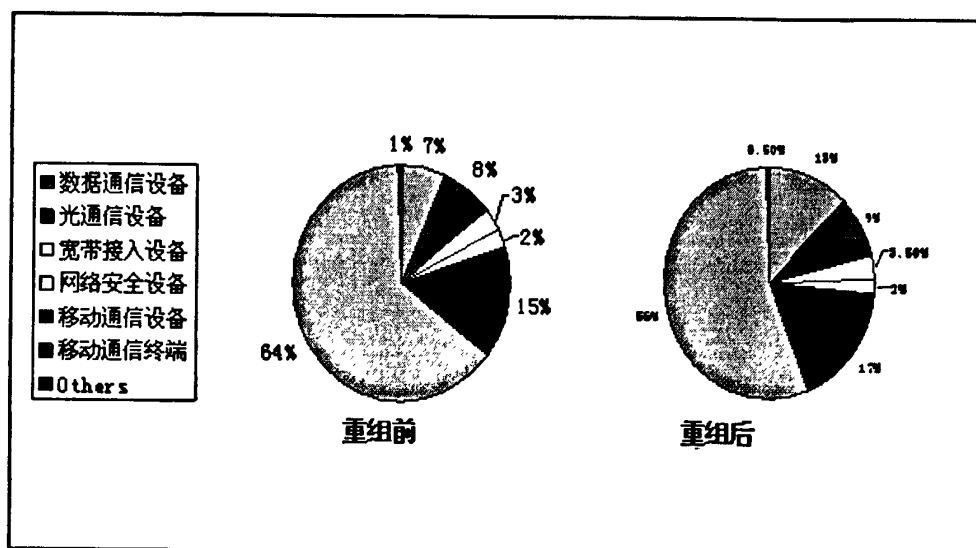


图 3-2 中国通信设备市场竞争格局预测

资料来源：赛迪顾问 2008.05

3.2 战略联盟对 3G 新通讯市场的影响及其意义

战略联盟是一种提升企业竞争力的有效方式,国外无数的案例证明,优秀的战略联盟能充分发挥联盟双方的优势,弥补不足的地方,能在短时间快速提升联盟双方的市场竞争力。在国内,战略联盟也广泛用于各行各业。对于中国较为混乱和激烈的市场竞争,战略联盟对企业具有重要的实际意义。随着中国加入 WTO 以及全球经济一体化进程的加快,企业发展更加国际化、全球化,布局全球市场成为了企业做大做强的必须战略之一,同时,企业间的战略联盟范围更加广泛,联盟成员可以既是国内的,也可以有国外的,而且,通过与国外的企业进行战略联盟,不失为国内企业走出去而实现国际化的一种非常好的办法。一般情况下,战略联盟的企业可以避免行业内竞争的过度性,同时还能创造联盟企业相互的协同效应,发挥各自优势,从而提高联盟企业的市场竞争力,扩大市场规模和范围。我国的通信业长期以来,一直是国家垄断经营,属于国民经济的基础部门。但随着中国的改革开放和市场化经济的加快,很多原来的国有企业都慢慢市场化,通讯业也不例外。为了适应未来新技术、新形势的变化,把通信业由国家垄断经营转变为市场化竞争,可以大大提升通信产业进步,使通讯业更好地为广大人民服务。^⑧

国内现有的三大电信运营商都与很多企业建立了战略联盟,包括从研发设计、产品销售、价格话费、内容提供等多方面。如研发设计方面,与国内的华为、中兴通讯等大型企业建立的研发设计的战略联盟;在产品销售方面,与益民旅游休闲有限公司、渠道代理商等很多地区性企业建立的推销战略联盟;价格话费方面与很多知名网站实行了网上充值、网上缴费,如淘宝的支付宝、中国银联等;在内容提供方面战略联盟的伙伴更是广泛,包括众多的 SP、CP 提供商,内容从天气预报、手机游戏、电子书等等。这些战略联盟极大地促进了国内通讯产业的发展,不但为广泛的手机用户提供了内容丰富多彩的服务和便捷的缴费方式,也使三大运营商成为实力更强大的电信运营商,也带动了通讯产业一系列细分行业的发展,对促进国内经济的发展、拉动就业等也作出了积极的贡献。

^⑧资料来源:陈耀.企业战略联盟持续竞争优势创造的环境分析 社会科学,2003,(11):24-25

3.3 国内通讯市场战略联盟

国内实行电信重组和 3G 实施后, 各大电信运营商越来越深刻认识到与其它企业达成战略联盟的重要性。首先是中国电信开展了与国内知名电脑和手机制造商联想的战略联盟, 其联盟成员还包括惠普和中兴通讯, 并且作为联盟成员联盟的成果代表, 成立了中小企业信息化联盟。同时中国电信业不断与微软、Google 等全球知名内容提供商开展广泛深入的合作联盟。同年, 中国电信与上海文广签订框架战略合作协议, 后又签订了实质性的合作协议, 并且在上海率先开展 IPTV 业务, 这是中国电信与上海文广实行战略联盟的具体成果体现; 中国移动也不甘示弱, 和凤凰卫视也结成战略联盟合作伙伴, 并且收购凤凰卫视 19.9% 的股权, 进入实质性联盟阶段。中国移动和凤凰卫视开始了共同研发、促销和传播中国移动的产品、内容、服务和新媒体使用等方面, 为中国移动宣传深入了各个渠道, 充分发挥了凤凰卫视的高收视率和强大的节目内容制作能力以及精准的营销; 中国联通与上海文、广央视国际也形成了战略联盟合作伙伴, 共同合作推出了第一款功能强大的手机电视。手机电视推出后火爆至极, 直到现在, 仍然非常受大众欢迎, 成为中国联通手机的一个重要卖点, 未来手机电视功能可能延伸至中国联通的各款手机中。

现在国内的电信运营商的战略联盟有如下特点:

(一) 战略联盟合作伙伴范围广泛。中国移动、中国联通、中国电信的合作伙伴涉及面非常广泛, 既包括电信产业链的各个部分, 还包括政府、媒体等。电信设备制造商、手机提供商、网络通讯商、SP 内容提供商、互联网公司、电视媒体、户外媒体、政府项目等, 都可能成为电信运营商的战略联盟伙伴。除此之外, 合作的内容也非常的广泛, 涉及到技术研发、渠道共享、市场联盟、广告促销、信息共享、共同开发等方方面面。通过广泛的战略联盟, 使通讯产业发展更加完善和丰富, 极大地促进了整个通讯行业的繁荣和发展。

(二) 联盟伙伴都是行业领先的企业。联盟企业比如中国银联的手机支付功能、华润万家、苏宁电器、国美、华为、中兴通讯、微软、百度等各行业的领先企业, 这有利于发挥强强联手的竞争优势。通过与行业领先的企业形成战略联盟, 可以发挥联盟企业的影响力和资金、人才、资源等各方面的优势, 从而确保联盟的成功。

（三）联盟主要形式为合同式。合同式联盟也是契约式联盟的一种重要形式，这种联盟形式对联盟双方都具有较大的灵活性。而采用控股、合资或收购的比例相对很少。这主要是联盟双方的联盟只是在一段时间内需要，不需要长期的联盟合作。联盟双方都只是为了各自某一方面的需求来达成联盟，而并非想控制对方，实行战略转型。由于联盟企业和范围非常的广泛，运营商不可能通过合资、控股或收购等方式为主来达成战略联盟。合同式的战略联盟可以使联盟各方专注于自己的主营业务方面，更有助于各自企业发挥自己的积极性，实行优胜劣汰的机制，充分提高市场竞争力，从而带来更好的服务内容和质量。

（四）合作区域主要在国内。由于我国电信企业组织体系一直以来都是实行的是各级分公司管理体系，地方区域性（省市分公司）联盟、全国性国内（集团公司）联盟占 80% 以上，而且各地区可以根据自身需要实行各自不同的联盟。目前，国内的 3G 推出时间不长，各方面还很不完善，有很多还需要不断努力的地方，包括产品、市场渠道、人才、技术、内容、商业模式等，只有企业把国内市场稳固了，企业壮大了，才可能参与国际竞争。尽管国际的联盟合作呈现不断增长的态势，但目前数量相对较少，还没有达到海外扩张的程度，与建设国际一流的电信公司不相适应。未来随着我国电信企业国内市场发展成熟后，“走出去”战略的将不断深入，国际的联盟合作将越来越多。

3.4 国外成熟通讯市场战略联盟

在国外很多国家，电信业非常发达，如欧洲和包括诸如日本、韩国一些国家，他们已经有成熟的 3G 网络，并可以提供更好的产品和更好的内容和更稳定的优质服务。这些外国公司在成熟的电信市场，通过与其他企业合作形成战略联盟是必然的选择。

诺基亚去年设立了 WAP 论坛，其中微软是其成员。之后，微软加入了促进手机标准的交换空中数据联盟，并在移动联盟新组织中发挥了重要作用。移动联盟是由两个团体合并而成，联盟内容涉及到促进手机标准的方式交换数据的电子邮件、开放移动架构计划等。联盟声明，到现在，开放移动联盟已经拥有 200 名成员公司，联盟的重点是蜂窝电话网络的数据传输。

在欧洲和亚洲，手机数量超过电脑，无线电子邮件发送的手机间的规范不统一，希望通过这个联盟牵头来解决。该联盟认为，答案是开放标准，而不是像专有标准的 CDMA。领先的移动电话设备的标准是 GSM（全球移动通信系统），它被普遍认为是一个开放的标准。GSM 设备用于在大约 70% 至 75% 的世界的移动电话网络，包括 AT&T 无线，也加入了开放移动联盟。但是，CDMA 和 GSM 不兼容，因此，手机服务提供商与运营商已经达成相互协议，以让他们的用户“漫游”到其他网络。除了不同的和相互竞争的网络和电话的标准，也有几种类型的操作系统的高端手机，或“智能手机”，即结合了 PDA（个人数字助理）的功能和手机。——主要是 Palm 的操作系统，微软的 Symbian。该联盟希望消除对许多标准和许多不同的操作系统需要。

第 4 章 诺基亚中国市场竞争状况分析

4.1 诺基亚发展概况

诺基亚是移动通信产品跨国公司，总部设在芬兰。在移动电话市场的产品，诺基亚已经多年占据市场份额第一的位置。2008 年，诺基亚出货约 4.68 亿部手机；2009 年第二季度，诺基亚移动设备的市场占有率约 38.5%，三星和 LG 的分别为 19.5%、11% 的市场份额。2008 年在全球智能手机市场第三季度调查结果中，诺基亚以 43.6% 的市场份额据第一位，苹果公司的 iPhone 占 16.6% 的份额，排名第二。2009 年 8 月，在国内手机市场排名中，诺基亚以 33.3% 市场占有率排名在首位，三星和联想分别为 20.1% 和 4.5%，居第二和第三位。此外，它在通信网络（GSM 和 WCDMA 网络设备为主）和移动多媒体应用开发和其他领域的实力也在世界最前列，并能为企业级的用户提供无线连接解决方案。

寻求国际市场是诺基亚企业精神的一部分，手机自然就成为了适合公司发展的产品。从早期从事的木材加工活动开始，寻求国外市场就已经成为公司战略的重点。早在 19 世纪 60 年代，诺基亚就已经将其生产的林业产品中的大部分销往国外，对西欧市场的销量是诺基亚最重要的一部分。伴随第三次国际化浪潮的开始，诺基亚就将手机业务的产品大部分出口并且在国际市场上取得了较高的市场份额，直到 20 世纪 80 年代，诺基亚手机的手机有了显著的提高，并且在国际舞台上站立了起来。1994 年，诺基亚的股票在纽约证券交易所上市，诺基亚把 2/3 的股票卖给了美国的投资者，同时开始了在中国的全面进入，这是诺基亚进入中国市场的里程碑。

现在，诺基亚移动通信公司专注于研发和生产相关产品，包括移动电话、多媒体、娱乐、通信网络和企业解决方案。诺基亚是移动通信全球领先者，致力于提供易于使用和安全的產品，包括移动电话、图像、游戏、媒体和移动网络运营商和企业客户提供解决方案，丰富人民生活、提高工作效率。诺基亚股票在全球五个主要证券市场上市，股东遍布世界各地。

诺基亚在中国的发展里程碑如下：

1985 年，诺基亚在北京开设了第一家代表处，主要以贸易为主，主营业务为电缆、光缆和传输设备。

1993 年，诺基亚率先在中国推出 GSM 移动电话，成为国内第一个推出移动电话的供应商。

1994 年，诺基亚向北京电信提供 GSM 系统服务和手机产品，与此同时，原邮电部部长吴基传用诺基亚的终端在北京电信的网络上打通了我国移动通信历史上第一个 GSM 电话，标志着国内移动通讯领域的开始。之后，为了满足中国移动通信迅速发展的需要，诺基亚决定在中国建立手机生产基地。

1995 年，通过诺基亚提供设备的北京电信网络、诺基亚 2110 手机和数据蜂窝卡，中国历史上首个无线数据电话打通。同年，诺基亚与和中方合作伙伴首信通讯建立了大型移动通信合资企业—北京诺基亚移动通信有限公司，标志着移动通讯正式开始进入人们生活。

1996 年，诺基亚向中国提供第一个国际漫游网，接通中国第一个 GSM1800 网络电话，首家推出同时支持简、繁体中文短讯的移动电话诺基亚 8110 手机。

1997 年，手机在中国普及的年，根据权威部门数据统计显示，截止 7 月 17 日，中国的移动电话用户发展到了 1000 万户，而诺基亚交付了中国第一个 GSM1800 网络。

1998 年，诺基亚签订了中国第一个双频网络合同，推出中国电信业第一个无线数据套件中文版，率先研发并推出手机中文输入技术。至此，诺基亚已发展成为国内能够提供全套 GSM 系统和终端的唯一公司。

1999 年，诺基亚向我国台湾地区提供亚洲第一个 GPRS 网络。

2000 年，诺基亚和吉林移动签订中国第一个商用 WAP 合同，并率先推出 WAP 手机，开始了手机互联网领域。此后，诺基亚一直是中国移动通信领域最大的出口企业，5 年累计出口达到 100 亿欧元。

2002 年，中国市场的多媒体信息（MMS）业务开始启动。诺基亚首款内置数码相机彩信手机 7650 发布，这也是国内首款有彩信功能的手机。且在同年，诺基亚发布了其首款 3G 手机诺基亚 6650。

2003 年，诺基亚的手机出口量占中国所有手机出口的 1/3。同年，诺基亚推出首款集手写输入和按键输入于一身的“妙笔”6108 手机。

2004 年，广东移动和诺基亚共同推出“无线一键通业务”，且诺基亚首款百万像素智能手机 7610 上市。同年，诺基亚中国市场净销售额就超过了 36 亿美元，并赢得了中国整体手机市场份额第一，中国成为其全球第二大手机市场，之后诺基亚在国内手机市场份额一直遥遥领先。

2005 年，诺基亚在中国 20 周年纪念。

2007 年，诺基亚针对中低端区域市场的新市场战略在中国发布。同年，诺基亚宣布进军互联网服务领域。

诺基亚中国市场发展经历了三个阶段：

从诺基亚进入中国 20 多年的历史，在这种情况下看，其在中国电信市场的表现分为两部分。作为一个移动通信网络设备方面，诺基亚提供了先进的网络和终端设备。另一方面是移动终端和移动电话，移动电话在中国市场。诺基亚从进入中国市场到现在，已经占有最大的移动通信提供商的市场份额，诺基亚在中国主要经历三个阶段约：

第一阶段：市场跟进与激烈争夺。

在 2004 年以前，诺基亚的竞争对手主要是摩托罗拉。诺基亚与摩托罗拉的市场竞争非常激烈，而国外优秀的制造商们纷纷在移动电话市场，赢得了绝大多数的份额。诺基亚在中国市场从水土不服，迅速发展过渡到正常。这一次在中国移动电话市场更激烈的市场竞争中，诺基亚的竞争对手更多是美国品牌摩托罗拉、日本品牌 NEC 公司、韩国三星为高端品牌市场的代表，以及本地品牌的国内竞争。先前，在残酷的市场竞争下，诺基亚采取的市场战略，是以科技为基础的方式对抗的。

第二阶段：2004 年至 2007 年上半年，诺基亚快速发展并领导市场。

在此期间，诺基亚实行了两个通道建设：产品开发、市场营销。从各种形式的产品在市场营销战略的转变，促销准确，快速跟进和开拓市场，促使诺基亚的品牌知名度迅速提升，并成为市场领导者。在这个阶段，中国在价格战、技术战、设计战上竞争激烈。诺基亚不收缩市场的移动电话战略，结果对中国手机市场洗牌的速度很快完成，日本制造商手机市场份额全面降低。国内厂家的市场份额下降 30%左右的低谷。

第三阶段：2007 年下半年至今，诺基亚市场战略的转型。

2007 年，诺基亚宣布向互联网服务转型，诺基亚创建了一个新的过程，这

也意味着诺基亚在中国的战略转移。要注意的是，诺基亚的转变，互联网服务供应商纳入其业务作用在短期内不占主导地位，其作用是支持诺基亚移动电话业务到娱乐，进入互联网领域。其实质，是改变手机市场的地位，使移动电话的一个新的互联网媒体，这将是诺基亚的新征程。

诺基亚在中国市场的销量状况。

注：本次数据主要为 2005 年至 2007 年。

1、在中国手机市场销量

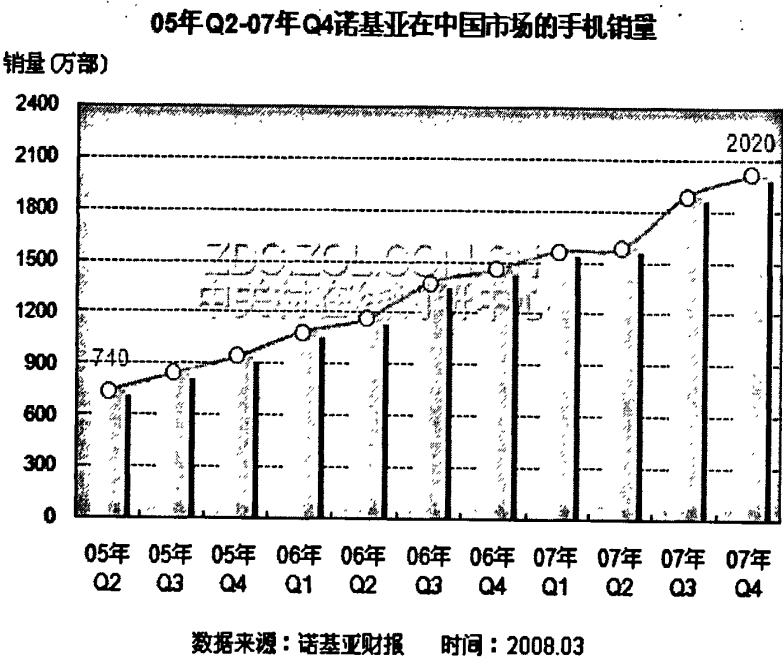


图 4-1 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚手机在中国市场的销量

数据来源：诺基亚财报

由图 1 可见，诺基亚在中国手机市场的销售额逐年上升，虽然 2007 年第二季度增长放缓，但在 2005 年第二季度到 2007 年第四季度，从销售的 740 万达到

2020 万，增长速度超过 200%。

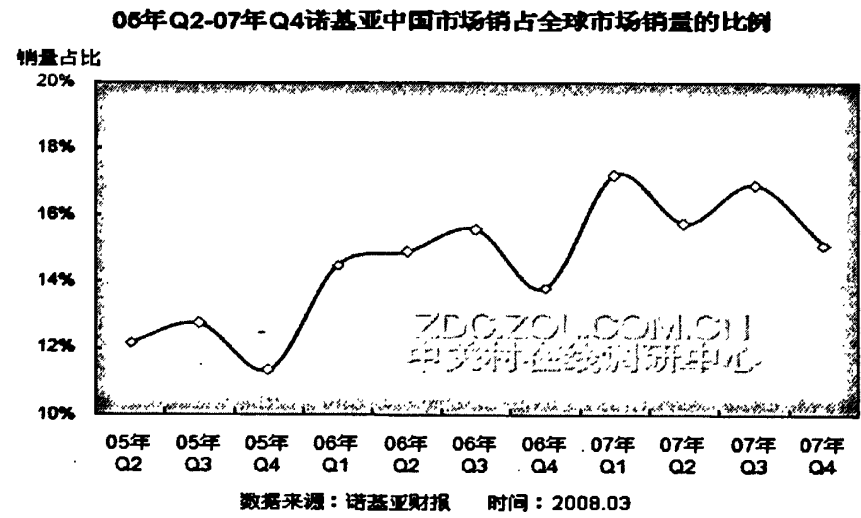


图 4-2 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚在中国市场销量占全球市场销量的比例
数据来源：诺基亚财报

由图 2 可见，中国是诺基亚的全球市场战略的重要组成部分，占诺基亚的全球销售的比重仍然在 10 个百分点。特别是在 2007 年进入诺基亚的全球销售中的市场份额，提升整体中国市场在诺基亚全球销量的比重整体提升。

2、诺基亚在中国市场的销量占比

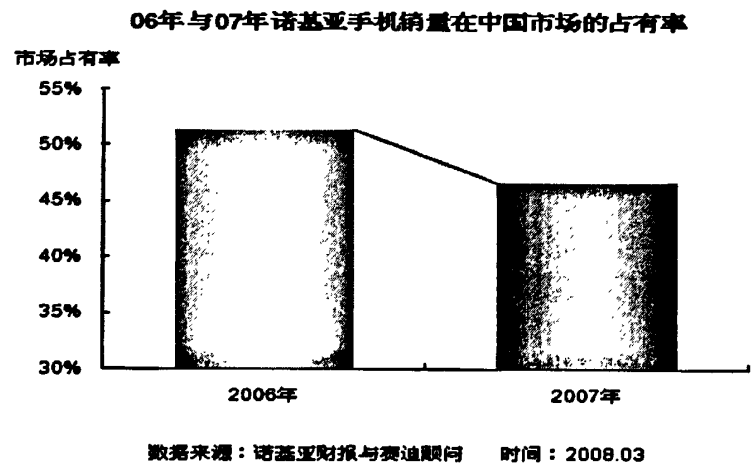


图 4-3 2006 年与 2007 年诺基亚在中国手机市场的销量占有率
数据来源：诺基亚财报 赛迪顾问

根据诺基亚财报与赛迪数据显示，诺基亚的手机销量在中国市场上的所占比例由2006到2007年的一半以上跌至50%以下。从这一数据来看，诺基亚虽然仍然受到国内山寨手机的冲击，但是仍保证了接近50%的市场销售量占有率和四成以上的市场占有率。

3、销量增长变化

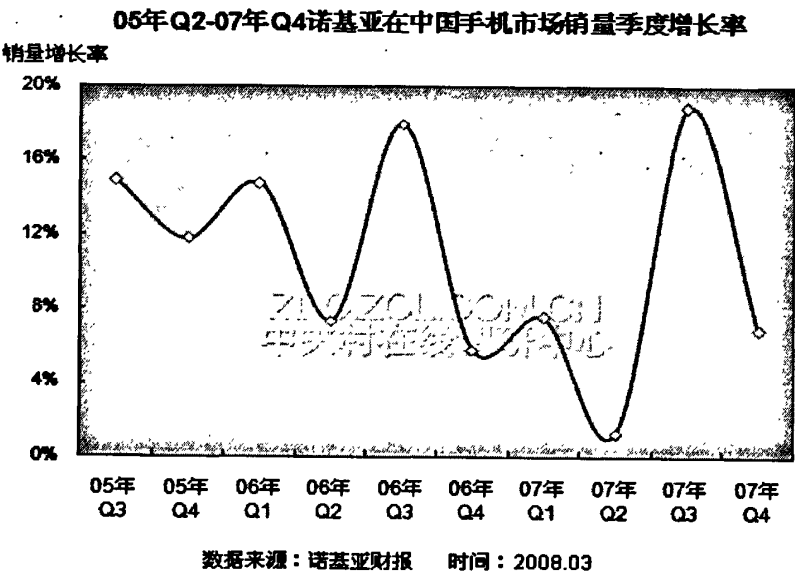


图 4-4 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚在中国手机市场销量季度增长率

诺基亚财报数据显示，诺基亚在中国手机销售更加突出按季变动，呈现出不同的变化运动范围。在2007年第二季度，最坏的打算，只是为了保持增长速度1.3个百分点。最好的表现是2007年第三季度，销售近20%的增长速度。

三、品牌关注状况调查。

消费者的关注状况，往往体现了品牌在用户中的认知度。鉴于此，ZDC 根据关注数据，呈现出2005年第一季度至2007年第四季度诺基亚关注比例走势状况，具体见下图。

05年Q1-07年Q4诺基亚在中国市场用户关注比例对比

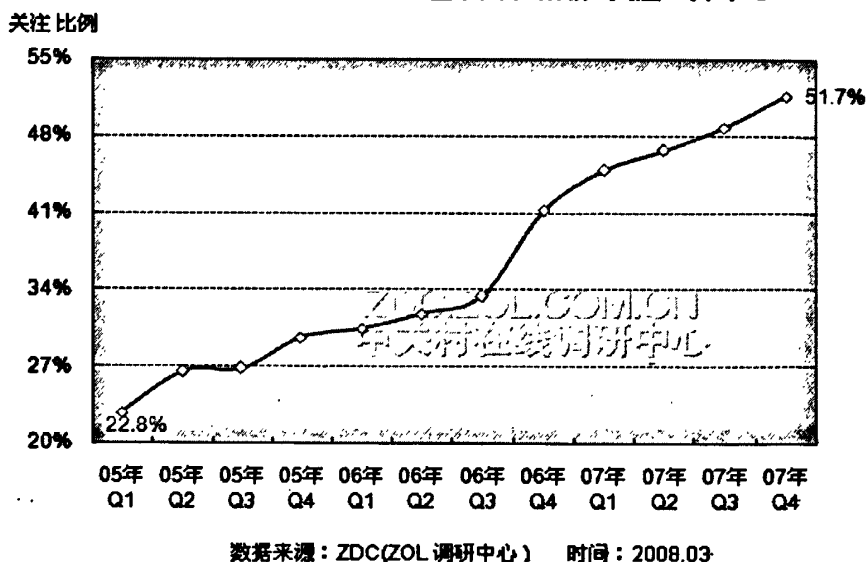


图 4-5 2005 年 Q1-2007 年 Q4 诺基亚在中国市场的关注比例走势

05年Q2-07年Q4诺基亚中国市场关注比例增长状况

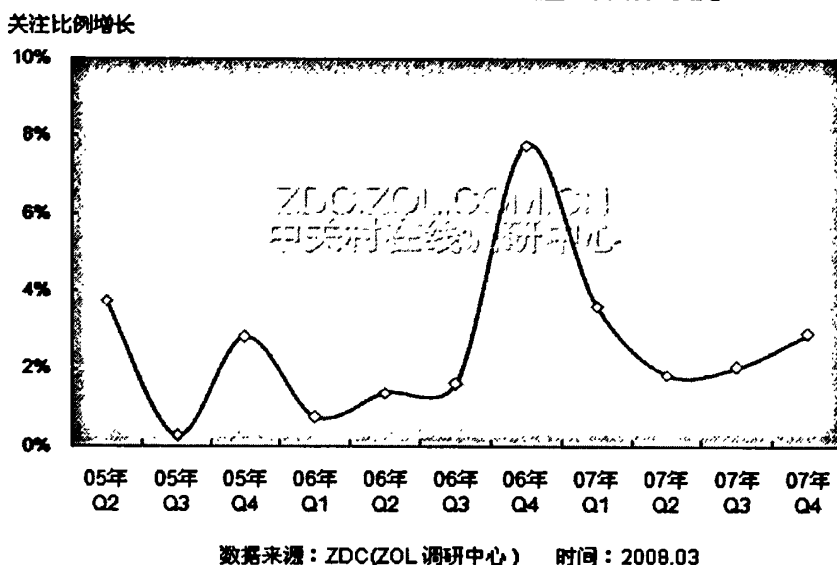


图 3-6 2005 年 Q2-2007 年 Q4 诺基亚中国市场关注比例增长状况

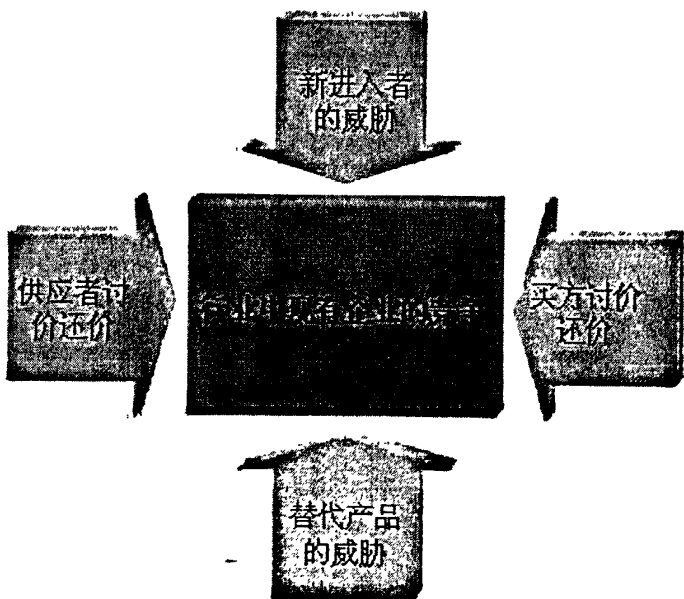
随着中国的移动电话市场的逐步发展,诺基亚的品牌影响力也迅速提高。ZDC 数据显示,诺基亚 2005 年第一季度到 2007 年第四季度,关注比例大约有近 29% 的飞跃,超过 100% 的增长。观察图表显示了诺基亚 2005,虽然名单已经上升到

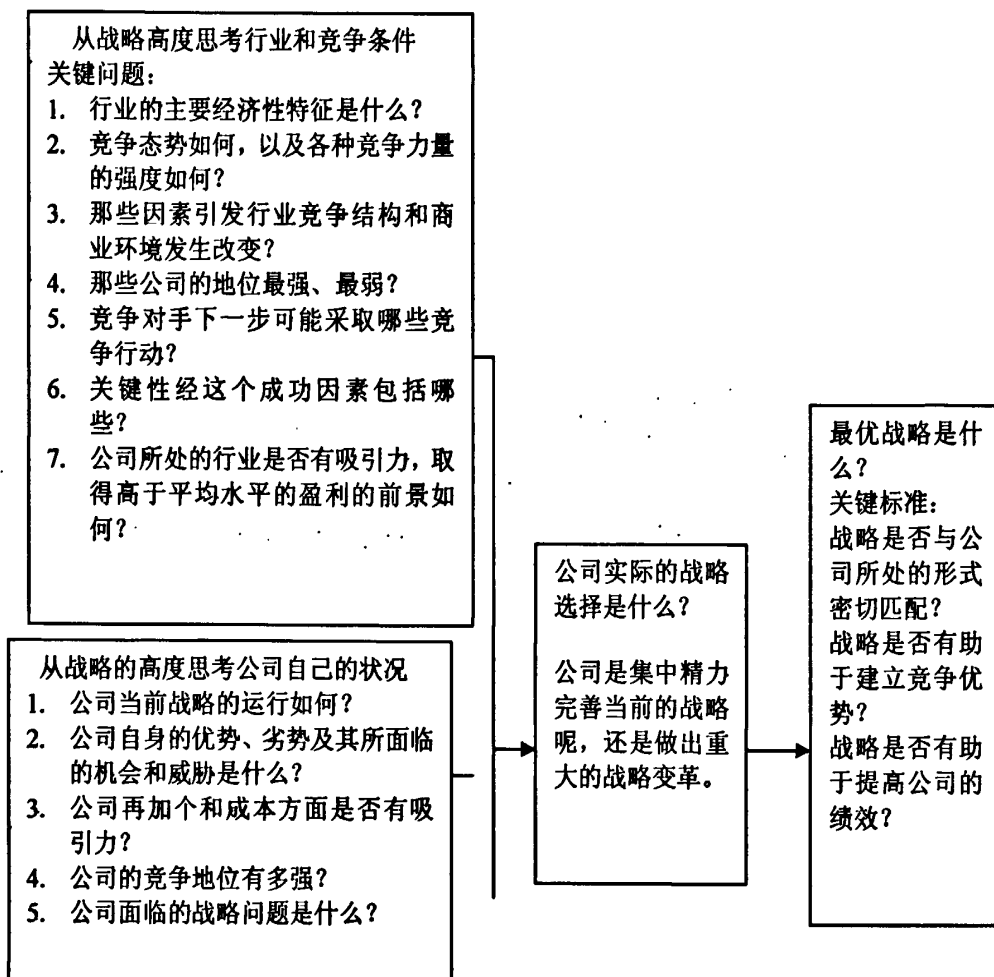
市场关注度的首位，但仍然还有摩托罗拉、三星等强大的竞争对手，分流了一些市场。另一方面，虽然国内手机厂商的市场份额下降，但仍保持一定比例。

自 2006 年以来，国内厂商份额下降到很低。诺基亚 3250 和市场等几个新产品，提高了年轻用户的渗透，推动加速上升的关注度，特别是在 2006 年第三季度至第四季度，诺基亚的关注度，超过 40%。进入 2007 年后，前三季度，每个季度约 2 个百分点增幅，第四季度，诺基亚关注超过 50 个百分点。

4.2 诺基亚外部竞争环境分析

波特五力分析是战略分析最常用的战略分析工具，也是最基本的分析途径。对公司要制定和实施的战略必须对公司外部环境和内部环境的竞争分析，然后再按照基于公司产品价值链的业务模型进行战略的制定。其中有两个最重要的方面：行业及竞争环境；公司所拥有的竞争能力、资源、内部优势和市场地位。分析模型如下：





4.3 潜在进入者

进入威胁是指潜在进入者对现有行业竞争者的威胁。手机制造行业由于技术门槛并不高, 加上现在国内山寨手机泛滥, 模仿之快速让人吃惊, 特别是高端手机, 一般一款刚上市的新手机, 山寨版往往只需要一两个月就可以推出, 这样这款手机的原厂制造者苦恼却无门, 现行模仿最厉害的手机要数苹果公司的 IPHONE 手机。所以在这个行业, 进入者威胁比较大。现行的手机制造厂商想要能有效抵制潜在进入者, 必须建立强大的品牌效应, 培养众多的忠诚客户, 同时不断创新。

此外, 检测潜在的市场进入是不是一个强大的市场竞争力的最好方法就是看行业增长和盈利前景是不是足够的吸引力, 以吸引更多的市场进入者, 但这只是一个因素。如果实际的市场是相反的, 那么, 潜在进入者是一个比较薄弱的竞争。如果市场的实际情况与上述相同, 那么, 潜在进入者是一个非常强大的竞争威胁。一般技术壁垒很高, 资金投入需求较多, 则潜在进入者竞争就较弱, 反之则较强。

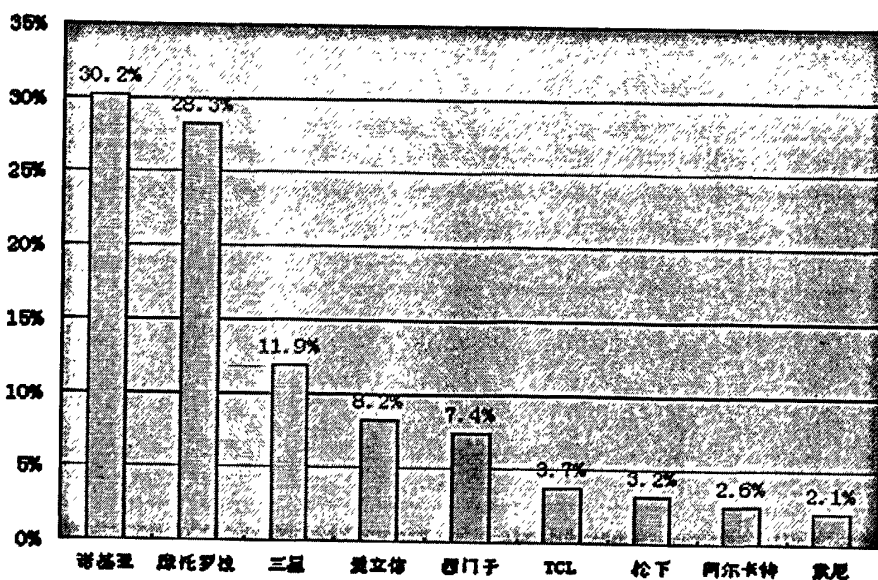


图 4-6 诺基亚及其它品牌手机全球市场份额排行榜

资料来源：诺基亚市场研究报告

4.4 现有竞争者

现有企业的竞争威胁是企业最直接也是最突出的威胁，也是企业当下最需要注意的竞争对手。企业需要时刻关注竞争对手的动态，比如对手的价格战略、产品战略、服务战略、营销战略等，以便及时采取相应的策略应对竞争对手。同时，企业要研究行业中标杆企业，总结归纳标杆企业的战略，包括人才、产品、市场、服务等各方面的信息，并对标杆企业好的方面借以自用，追赶并超越行业中的标杆企业。一般来说，增加的竞争威胁：^⑦

1. 当越来越多的竞争对手，竞争者的数量更接近，竞争将更趋激烈。
2. 当产品需求增长缓慢，往往增加了竞争强度。
3. 当业界迫使竞争对手使用降价或其他竞争武器、生产，竞争趋于增加。
4. 当品牌转换成本比较低，竞争将会加剧。
5. 当一个或多个竞争对手，与目前的市场地位表示不满，以采取有损其竞争对手的行为，以巩固其市场地位，竞争将更趋激烈。
6. 竞争的激烈程度与某一成功的战略所取得的回报的规模成正比提高。

^⑦ 资料来源：迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 华夏出版社，1997

7. 当退出某项业务比继续在该业务中参与竞争的成本高的时候, 竞争往往会加剧。

8. 如果从公司的战略目的、战略意图、目标体系、战略、资源和本公司的管理人才多元化, 竞争具有更大的不确定性。

9. 当业界把这个行业的小公司合并后, 并采取积极的, 具有较强的资金支持的行动, 把这个小公司成为一个主要市场参与者与竞争对手竞争, 竞争趋于增加。

手机市场是一个白热化竞争的市场, 针对诺基亚品牌, 很多国际知名手机品牌也时刻威胁着诺基亚在中国的市场地位, 蚕食市场份额。如当下流行最为火爆的苹果公司的 IPHONE 手机以及三星、摩托罗拉等, 都在为积极争取中国手机市场份额开展激烈竞争。值得一提的是曾今国内的山寨手机, 影响了国内外绝大多数的知名手机供应商。山寨手机以速度快、价格低。功能多而取胜。每当知名手机厂商苹果公司、诺基亚、三星等推出一款新的产品时, 山寨手机厂商会迅速模仿其手机样式, 能迅速量产并打入市场, 虽然其质量和功能上不能与上述知名手机厂商相提并论, 但山寨手机往往以极低的价格销售, 有时候甚至是原产手机的价格的 1/5, 这样极低的价格优势得到了国内很多手机用户的青睐, 特别是在广大的二线、三线城市, 由于那里的手机消费者生活水平并不如一线城市这么高, 收入也有限, 并不太追求正品, 喜欢更新换代, 于是山寨手机在二线、三线城市取得了非常的成功, 并占领了知名手机厂商很大的市场份额。

4.5 供应商威胁

诺基亚手机供应商威胁主要来自代工厂商的价格关系。由于诺基亚绝大部分手机都采用了代工生产的模式, 诺基亚更多的是负责产品研发和新产品开发设计以及渠道开发销售和品牌建设, 而把生产和组装工作外包给代工工厂。这样供应商对诺基亚产品的威胁就比较大, 但由于手机代工厂商非常之多, 同行之间的竞争同样是非常激烈, 于是手机代工厂之间的相互压价和竞争削弱了他们对诺基亚的威胁。

4.6 购买者威胁

在同一个竞争的市场，如果买家可以在谈判的销售价格，质量，服务或其他方面有一定优势，那么，他们就会成为一个强大的竞争对手。以下几种情况是比较典型的：^⑧

1. 如果购买者转向竞争品牌或替代品的成本相对较低。购买者可以自由选择品牌或者可以从好多家卖方那个厂商经行选择，那么他们在与卖方那个厂商的谈判过程中就有更大的空间。如果卖方厂商所提供的产品实质上是一样的，那么购买者从一家卖方厂商转到另一家卖方厂商，转换品牌就要相对容易的多，付出的成本也很少。但如果竞争性卖方厂商的产品差别很大，那么购买者就不太可能在不付出相当转换成本的情况下转换品牌了。

2. 如果购买者的数量较小或者某个顾客对销售商来说尤其重要。购买者的数量越小，卖方厂商在失去已有客户的情况下寻找替代客户就越不容易。失去那些不容易找到替代的顾客的可能性是卖方厂商往往更愿意提供某种折让。^[31]

3. 如果购买者对卖方商品、价格和成本等信息的了解程度。购买者所拥有的信息越多，他们所处的地位就越强。现在通过互联网所能获得的大量的信息，使得个人拥有更强的讨价还价能力。

客户在购买手机的时候，面临的选择非常多，手机品牌也很多，各类优惠也层出不穷，让客户眼花缭乱，同时各类手机功能都相差不远，这样购买者对诺基亚手机的威胁就比较大。如何避免购买者威胁，就成为解决诺基亚市场的关键问题。

下面是消费者使用的手机品牌市场占有率情况：

^⑧ 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 华夏出版社, 1997. 56-58

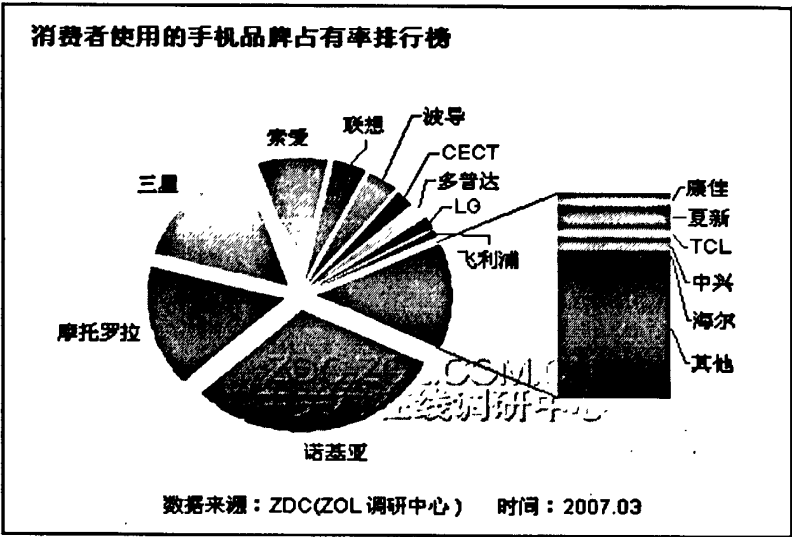


图 4-7 消费者使用手机品牌市场占有率

资料来源：ZDO 市场调研中心

下面是消费者计划换手机品牌的分布排行榜：

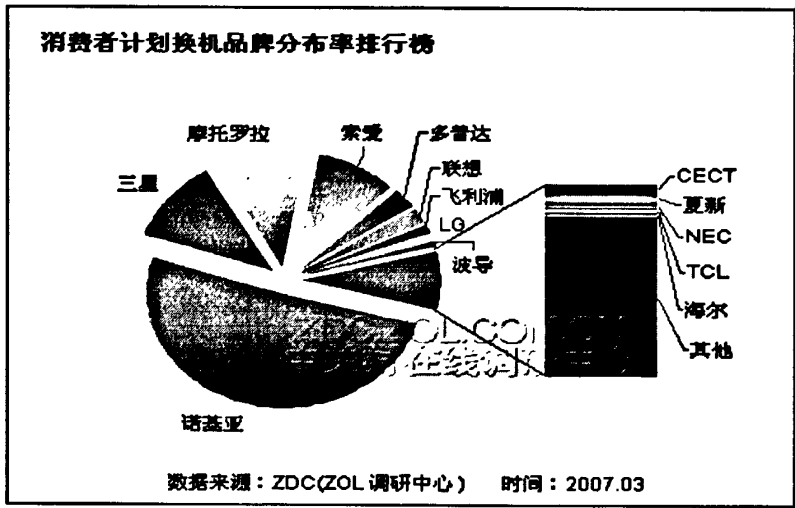


图 4-8 消费者计划换手机品牌的分布排行榜

资料来源：ZDO 市场调研中心

4.7 替代品威胁

目前手机的替代品较多，如腾讯公司的 QQ 语音聊天工具、SKYPE、曾经的小灵通、MSN、网易旺旺、淘宝旺旺、网络电话等。但以上这些手机替代品由于存在携带不方便、通话质量不稳定、功能简单等诸多方面的问题，只能在很有限的范围内替代手机。手机作为一种大众化的通讯工具，任然具有不可替代的作用。

未来手机可能会向更多功能更加多样化发展，但作为必备的通讯工具，暂时不可能被替代。电脑未来也可以具有手机的通话功能，但携带并不方便，所以不可能取代手机。在替代品威胁方面，暂时还没有完全能替代手机方便与实用功能的替代品。

4.8 诺基亚成功因素分析

通过分析诺基亚发展的 23 年历史，我们可以得出诺基亚在中国手机市场的成功法则主要有以下几点：

1、根据不同时间不同地点的市场战略

诺基亚在中国手机市场的发展整体可以划分为三个主要的阶段：

在第一阶段诺基亚的市场地位决定其在要在竞争激烈的市场生存下来，必须做到由跟随到适应环境再到市场反击的这三个过程，其市场战略也随着阶段的不同而发生较大的变化。

在第二个阶段，诺基亚上升到市场领导地位之后，其市场战略的重点则是保持继续领跑市场，并将市场竞争引向利于诺基亚发展的方向。诺基亚布局的重点是智能手机领域，如在 2007 年以 N95、E71 为代表的高端市场。

第三阶段，诺基亚的市场开拓，这个时候的诺基亚借助互联网服务商的角色，来实现手机身份的转变，从提供手机到提供移动互联网的内容服务商。此时，诺基亚市场战略重点是互联网服务商角色的树立。

2、坚持统一的理念

根据诺基亚在中国品牌发展及推出产品状况，我们不难得出，诺基亚做到了两个统一的原则：其一是品牌理念的统一性，诺基亚坚持的是科技以人为本的核心理念，即“Connecting People”。这就使得诺基亚在广大消费者的印象中，一直以一个科技代言的形象出现，是一个高科技的产品。其二是产品在设计风格上的一贯延续性。观察诺基亚从 1993 年至今推出的产品可以发现，90%以上的诺基亚手机都延续一贯的直板风格，只有不到 10%的手机采用折叠或其它的设计风格，产品设计简洁的理念得到延续与统一。

3、全方位的产品定位

诺基亚产品线较长，从价位上来看低端 1000 元以下到高端 5000 元以上产品

均有涵盖，且产品数量较多，这样满足了不同消费能力的客户群体和不同消费习惯的爱好者。另一方面，产品的用户定位较全。从针对年轻用户的音乐手机、多媒体手机等，到针对高端商务人士的智能手机等，诺基亚产品均有涵盖，可谓产品线非常丰富。

4、精准的推广策略

诺基亚产品推广策略精准主要体现在两个方面，其一是对用户把握的精准，针对不同用户习惯定位不同的产品促销策略。较为突出的是诺基亚 3230 与 3250 的推广，促销手段非常的成功，是业界精准营销的典范。其二是产品特征的精准推广。诺基亚鲜少使用摩托罗拉等厂商的概念推广，其在产品宣传片推出的时候，抓住的都是产品当中的亮点，让人印象深刻，这符合推广当中 USP 的寻找唯一亮点理论。

5、快速制胜的市场法则

通过观察诺基亚在中国手机市场的发展状况来看，在很多新的细分领域，最先开拓者都不是诺基亚，但诺基亚却往往充当了市场的发扬者与领导者的角色，成为了后来者居上。如在照相手机领域国产厂商先行一步，但是 500 万像素照相手机市场竞争的引入者却是诺基亚的 N95，而且非常的成功；音乐手机市场索尼爱立信引领市场，但是从诺基亚 XpressMusic 系列上市之后，就逐渐将索尼爱立信抛于其后，自己成为了音乐手机的领导者。由此可见，诺基亚能在细分市场上能很快站立脚跟，且取得的成绩往往超过了最先进入的厂商，市场渗透能力非常强。而这主要依赖于诺基亚快速反应并制胜的市场法则。

第 5 章 诺基亚中国市场战略联盟策略 及对竞争优势影响

5.1 诺基亚战略联盟形式

通过对诺基亚竞争状况的市场分析,我们可以得出,目前国内手机竞争异常激烈,主要集中在两个方面:首先是手机本身,品牌多、市场混乱、价格战严重、渠道合作形式纷杂;其次是手机软件服务的竞争,竞争才刚刚开始,先入者将大占据优势,未来主要的竞争是手机软件及移动互联网的竞争。诺基亚在国内市场上的战略联盟非常广泛,与运营商如中国移动、中国联通等的合作非常深入,如针对中国移动及中国联通的终端定制诺基亚机型,购手机送话费,以及包括在渠道销售上的合作促销。但中国推出 3G 后,显然这些简单的合作方式不能满足未来发展的需求。国内三大运营商需要更多的终端合作伙伴,而终端手机厂商也需要通过与运营商合作,通过战略联盟来促进各自产业的相互发展。最近诺基亚与国内外很多电信大鳄形成了战略联盟,准备进入移动互联网领域,由于中国的手机用户已经突破了 7 亿,未来无线互联网空间无法想象,诺基亚瞄准了这块市场,并积极备战。未来,诺基亚将更关注与移动手机的内容软件服务、移动互联网技术和设备的提供,并通过前端的支持和中端手机的用户体验,来促进手机销售与移动互联网推广,使之形成相互协同发展的效应。

在国外,诺基亚的一次著名的战略联盟是与阿尔卡特和 AEG。在一次重要的会议上,诺基亚、阿尔卡特和 AEG 宣告了欧洲移动电话联盟的成立。当时诺基亚还是一个小公司,而另外两家联盟企业都是世界享有盛名的电子巨头,但由于诺基亚的移动电话部门的先进科技,使诺基亚也成为了合伙人,而当时阿尔卡特是当时欧洲最大的电信集团,1986 年销售额达到 1600 亿欧元,在 110 个国家拥有 15 万名员工。AEG 也是一家大规模的公司,销售额为 67 亿欧元,拥有 8 万名员工,业务遍及 111 个国家和地区。相比之下,诺基亚在 1987 年的销售额只有 34 亿欧元,员工总人数 2.9 万。诺基亚在这次联盟中的主要目标是进入欧洲市场,而阿尔卡特和 AEG 更关注技术上的合作,诺基亚意在打开欧洲市场的电信大门,

获得国际化的品牌知名度和良好的国际信誉，从联盟各方的诉求来看，这次联盟非常的成功，联盟各方都得到了自己所需要的。然而，后面发生的事情也证明了这次联盟非常的成功，诺基亚、阿尔卡特和 AEG 的联盟如计划那样运转良好，正是这次联盟，让诺基亚借助阿尔卡特和 AEG 的影响力，成功打入了欧洲市场，并树立了良好的国际知名度和品牌知名度。

诺基亚在中国 3G 转换过程中，可以把国外成功的战略联盟形式复制过来。诺基亚现阶段最重要的是与中国移动、中国联通和中国电信这三大运营商的合作，以及与手机内容服务提供商的深入合作，从硬件到软件形成统一的战略联盟战线。

5.2 诺基亚中国市场未来战略联盟分析

随着国内 3G 的推出，给电信运营商和手机供应商都带来的新的机遇与挑战。最近，诺基亚不断在寻找战略联盟合作伙伴，这包括空中网、英特尔、中国移动、中国网通、中国电信等国内外知名电信运营商和设备制造商。

2009 年 6 月，全球最大电脑芯片制造商英特尔公司与全球最大手机制造商芬兰诺基亚公司 23 日宣布结成战略联盟，共同开发未来移动电脑技术，这对诺基亚进入移动互联网领域是历史性的里程碑。当天，两家公司发表声明说，将合作致力于开发超越智能手机、笔记本电脑和上网本的新移动平台。双方将合作开发一种新的采用 Linux 软件的移动电脑操作系统。

空中网同时也正在与世界上最具实力手机供应商诺基亚公司进行战略联盟，为诺基亚手机提供完善的无线手机内容服务，这包括重点的手机游戏服务。我们估计诺基亚在中国移动装置市场大约占 40% 份额，同时根据第三方的数据显示，由于诺基亚手机的游戏功能非常强大，能支持功能完善的手机游戏，中国移动游戏者一半以上都使用诺基亚手机。正因如此，我们相信通过这项投资，公司与诺基亚的商业合作关系将向纵深方向发展，这将会同时提高双方的收益，并且给我们带来新的商机。

根据诺基亚与空中网的战略合作协议，诺基亚作为战略联盟合作伙伴在 5 年期间将会向空中网投入大约 680 万美元的可转换优先票据，具体的兑换价格将会根据该事宜宣布之日前 75 天的空中网公司的平均股价来确定。3 年之后，空中

网将会拥有该特权。同时,作为该项投资的一部分,诺基亚成长伙伴也将会以认股权证的方式收到 200 万美国存托股份,每股价格 5 美元,权力在 5 年之内可行使。

通过成熟的 3G 市场的发展状况分析,我们可以得出结论,最好的办法,是由电信运营商、手机制造商和内容提供商联合制定战略联盟和定制移动电话解决方案,这将是解决 3G 终端发展落后的最有效途径之一。同时,诺基亚为了应对未来移动互联网的到来,应与内容服务商和移动互联网提供商深入合作,掌握未来发展方向。如今年年初诺基亚战略投资 UC 浏览器公司,就是诺基亚进入移动互联网的表现。UC 浏览器是目前国内手机上网用户使用最多的浏览软件,市场占有率达到 70%以上。

定制是所谓的移动电话制造商和电信运营商的战略联盟,研发、设计、制造、分销、销售和其他领域的深入合作,按照运营商要求生产的 3G 手机,而生产出来的规定数量的手机绝大部分被运营商收购的商业运作模式。

事实上,在日本,这种商业模式早在 1999 年就已经出现。目前,几乎 NTT DoCoMo 的移动电话用户都是定制的,他们有一个引人注目的“i”的标签,这是的 i - mode 的品牌标志。另外两家移动运营商 KDDI 公司和沃达丰 KK 公司正在以同样的方式直接向手机定制发展。日本运营商将每年发出技术规格、数量发布给手机制造商,手机制造商必须严格遵守这些规范。韩国一些运营商也是如此。通过这一战略联盟与合作,促进电信运营商和手机制造商终端操作,而且也提高了 3G 用户的数量。

5.3 诺基亚中国市场战略联盟的治理

既然战略联盟对企业的发展是如此的重要,那么在企业与其它企业达成战略联盟前,我们必须弄清楚以下几个问题:^⑨

(一) 明确加入战略联盟的目的

诺基亚中国与电信运营商联盟(中国移动/中国联通/中国电信),最根本的目的是通过中国 3G 市场带来的千载难逢的机会,继续保持并扩大电信服务设备及终端用户手机的市场占有率,稳定诺基亚在中国设备提供商及终端手机提供商

^⑨资料来源:中国新通讯 电子工业出版社 2009, 09 24-25

的市场份额和领导地位。稳固并发展中国市场，是作为诺基亚全球战略的一个重要组成部分。同时，诺基亚将通过战略联盟进入移动互联网领域。

诺基亚在手机终端以及电信设备供应上，其产品品质以及服务已经得到了广大运营商及手机用户的信赖，在中国以及全球市场上建立了强大的品牌。如何抓住中国 3G 机遇，提升诺基亚在中国市场份额，与电信运营商进行从共同研发、共同设计、共同制作、定制服务等方面的战略联盟和深入合作，是实现诺基亚中国战略的必然之路和明智选择。

（二）选择合适的战略联盟伙伴

诺基亚作为优秀的电信设备提供商和杰出的移动终端手机供应商，如何选择合作的战略联盟伙伴，就显得尤为重要。在这里，我们主要指中国移动、中国联通、中国电信这三大国内电信运营商。最近，中国联通与苹果公司实行战略联盟，就是一个最好的典范。通过与苹果公司的联盟，中国联通定制了苹果公司 3G IPHONE 手机。从最近销售情况以及网上民意调查的情况看，这个联盟非常成功，终端用户关注度非常高，这不仅提升了苹果手机在中国的市场占有率，同时也提高了中国联通 3G 手机用户的市场份额，极大地促进了联盟双方企业的各自业务发展，很好的实现了联盟双方的联盟目的，这就是一个非常成功的战略联盟案例。

在现阶段，诺基亚中国的主要联盟方选为中国移动，同时也不排除与中国联通以及中国电信的联盟合作。中国移动作为中国最优秀的移动运营商，有着最广泛的忠诚手机用户，网络覆盖中国整个区域，网络信号好，服务质量高等优势都是有口皆碑，深得中国广大手机用户喜爱。而诺基亚作为优秀的电信设备以及移动终端手机供应商，同样占据着中国手机市场的最大份额。通过中国移动作为上游优势资源，与诺基亚作为下游的优势终端，实行强强联手，将会把战略联盟的优势发挥的淋漓尽致，可以极大地促进中国移动以及诺基亚双方各自的业务。诺基亚与中国移动的合作，无疑能发挥各自最好的优势，取得双方的成功，同时也能很好地推动中国 3G 业务的整体发展，成为战略联盟的典范。

（三）选择正确的战略联盟形式

战略联盟的形式有如下几种：^⑩

1、合资方式联盟。企业采用合资方式与另外的企业达成战略联盟，一般是

^⑩ 陈耀. 企业战略联盟持续竞争优势创造的环境分析 社会科学, 2003, (11); 24-25

为了获得相应的自身缺乏的资源、市场优势、大规模的经济以及降低企业自身的风险等因素。现在的竞争更多的是全方面的竞争，任何一个企业都不可能拥有所有的资源，通过合资的方式，利用其它企业的优势资源，可以在短时间内提升企业自身的能力，增强竞争力。

2、契约式联盟。契约方式联盟是为了使联盟双方都具有比较便捷的收缩或扩张，这是比合资方式联盟更具有灵活性的，联盟方可以随时选择进入或退出联盟。

3、股权式联盟。股权式联盟是联盟企业为了获得对方的技术优势，用以提升自己在技术方面的不足。

从目前诺基亚市场环境以及国内 3G 状况来看，诺基亚选择与运营商的契约式战略联盟可能比较合适。同时这种联盟也是纵向联盟的一种。

5.4 诺基亚中国市场战略联盟对竞争优势的影响

战略联盟可以为诺基亚中国市场带来各方面的竞争优势，具体归纳有如下几点：

(1) 提升新业务推广和差异化竞争能力

在过去，电信业务是属于的国家垄断时代，属于国有企业，经营者向用户提供何种业务类型、何种业务、收费是多少，这些完全是运营商按照国家的政策说了算，作为最终用户的客户没有太多选择的机会和权利，只能是被动的接受。正是在这样垄断的市场环境下，运营商对最终用户并不关心什么样的服务，也并不关心服务的质量，他们只是在寻求更先进的技术和网络覆盖范围类型。

随着电信的改革和电信市场化竞争的展开，以电信业务服务为主要内容建立起了竞争的业务管理，这大大提升了电信服务商的服务质量，也极大丰富了服务内容。由于消费者在品牌上有更多的选择，在激烈的个性化服务水平竞争上，如何提升竞争优势，以提升顾客的需求为驱动的商业创新、管理和运营，成为运营商必须面对的重大问题。这些市场化的改革有力推动了电信业务的差异化竞争能力。

(2) 有利于业务推广和提高用户忠诚度

现在的电信运营商很多都采用统一的手机应用标准和规范，有些还是标准的

用户操作界面，这些方式可以增加手机用户的粘性，培养用户的习惯，从而增加用户的忠诚度。用户习惯了这样的标准模式后，很难再转换向其它的样式。同时，这样的统一标准化有利于电信运营商推广业务，节省开发成本，形成统一的形式和口号以及标准化的品牌形象，这也可以吸引新客户的进入。为了提高消费者的忠诚度，最有效的方法是开发消费习惯，最终依赖于某种形式的消费行为。

(3)能更好地满足用户的需求

在国内，手机市场一般经历了三个过程，首先是高端的奢侈品，只是为少数有钱人使用，这发生在 2000 年之前；其次是普及的阶段，由于生活水平的提升和经济的发展人们对移动电话的需求越来越大，同时由于技术的进步，手机的成本和服务成本大大降低，手机开始普及，进入一般消费者领域；最后是由于人们对生活的多样化和个性化的需求，手机的功能更加丰富多彩，内容更加完善，手机样式也更多选择，手机进入了个性化服务阶段，也是现在的高级阶段。

(4)协调整个产业链的有序合理发展

移动运营商也可以定制，达到整个产业链的协调发展和合理使用。电信产业价值链是基于电信运营商为核心的网络设备供应商、专业应用开发商、内容服务提供商、系统集成商、网络运营商、软件开发商，在每个环节只有密切联系、相互作用、相互依存，以达到最佳效果。在产业链中，运营商必须通过各种措施来协调整个产业链的有序发展。

通过以上分析，我们可以得出结论，在当前和未来的战略联盟，作为公司的重要战略工具，扮演一个非常重要的角色。特别是在国内 3G 市场刚刚起步这个阶段，无论中国移动、中国联通或者中国电信，都应积极寻求战略合作。一个国家的 3G 加速实施过程中，电信企业的成功在很大程度上取决于手机运营商和终端供应商之间的合作程度和深度。

在合作上，诺基亚应考虑与战略联盟合作基于用户需求和用户体验，不断为不同目标客户的需求 3G 应用开发。其次，随着电信运营商进行了深入的研发，包括合作、设计和深层次合作的各个方面的销售。电信运营商和手机厂商诺基亚战略合作，必定会提升国内真正的 3G 更高质量的移动服务和更多的新功能，从整体上推动了国内 3G 产业向前发展。

第 6 章 结论

本论文以战略联盟为理论基础,以诺基亚在中国的战略联盟为实际案例,分析了战略联盟对诺基亚竞争优势的提升。结合对国内 3G 市场分析和诺基亚中国市场的分析,得出未来诺基亚中国手机市场战略联盟方案,战略联盟对竞争力的提升作用,从而提升诺基亚手机在中国手机的市场占有率,提升核心竞争力,保持诺基亚手机在中国手机市场的领导地位。

6.1 本论文的结论

1、指出了战略联盟的概念、战略联盟与竞争优势的关系以及未来战略联盟的发展趋势;

2、分析了国内外通讯市场上企业战略联盟的现状,通过国外成熟通讯市场上企业战略联盟的分析,对比国内通讯市场上的战略联盟,借鉴国外市场为国内市场参考所用;

3、通过以 3G 手机市场为背景,重点具体分析诺基亚与中国通讯市场领导者中国移动的战略联盟,可以得出诺基亚在中国市场上的竞争优势与劣势;

4、制定了诺基亚在中国的战略联盟,包括联盟策略、联盟的治理以及联盟对诺基亚在中国通讯市场竞争力的提升;

6.2 不足及未来研究方向

随着国内 3G 的进一步深入,通讯市场更加讯息万变,市场竞争将更加激烈。战略的制定必须建立在充分分析市场环境特别是直接的竞争对手的基础上的,本论文的不足之处在于对诺基亚在中国的竞争对手分析不够。未来研究方向将重点放在对现有竞争对手上的分析,包括竞争对手的营销策略、产品策略、价格策略、渠道策略、市场份额等方面。

参考文献

- [1] 邹昭日希. 企业战略分析. 北京: 经济管理出版社. 2001, 15-16
- [2] 项保华, 李庆华. 企业战略理论综述. 经济学动态. 2000, 25-30
- [3] 吴维库. 企业竞争力提升战略. 北京: 清华大学出版社, 2002, 56-57
- [4] 任剑新. 企业战略联盟研究——一个新兴产业组织的典型分析[M]. 中国财政出版社. 2003, 120-124
- [5] 王美虎. 战略联盟研究的热点与启示. 今日科技, 2001, 23-24
- [6] 陈宏军, 江若尘. 纵向一体化战略联盟研究[J]. 广西经济管理干部学院学报, 2002, 15-16
- [7] 陈耀. 企业战略联盟持续竞争优势创造的环境分析 社会科学, 2003, (11); 24-25
- [8] 移动通讯, 广州通讯研究所 2009.10, 37-38
- [9] 张辉. 企业战略联盟的竞争优势机制 商场现代化, 2005, (10), 33-34.
张永安, 王晓光. 战略联盟理论及应用研究. 经济师, 2008.
- [10] 迈克尔·迪屈奇. 交易成本经济学[M]. 经济科学出版社, 1999.
- [11] 刘鑫、尹丽莉. 价值链连结的企业战略联盟竞争优势分析, 经济与管理, 2005, (9); 18-19
- [12] 陈耀. 企业战略联盟持续竞争优势创造的环境分析 社会科学, 2003, (11); 56-60
- [13] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 华夏出版社, 1997.
- [14] 周建. 企业战略联盟竞争力研究: 核心竞争能力的观点(J) 南开管理评论, 2000, (1); 16-17
- [15] 万永乐. 国内运营商对移动终端的现有策略及未来走向分析 移动通讯 2009: 10 25-27
- [16] 刘汉武. 3G 运营商战略与渠道开发 中国新通讯 2009: 9 12-15
- [17] 马蒂·海柯. 走进诺基亚 上海人民出版社, 2003.
- [18] Inkpen, A.C. and Beamish, P.W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures [J]. Academy of Management Review, 1997, 22: 177 - 202

- [19] Hitt, M.A., Ireland, D.R. and Lee, H. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay [J]. Journal of Engineering and technology management, 2000, 17: 231-246

致 谢

本论文撰写历时半年有余，到现在终于初成。非常感谢在这半年多的时间里，我的论文导师李新春教授的悉心指导。老师在我论文写作过程中提出了许多宝贵的修改意见，使我受益匪浅；同时也感谢在我两年研究生学习过程中所有的授课老师，是你们给予了我们知识和力量，智慧和勇气；也感谢各位同学们，两年的学习生活，我们将终身难忘同学情，在此一并谢谢你们！

电信行业还有很多需要研究的地方，加之本人学术及表达水平有限，文中错误和疏漏之处在所难免，恳请各位批评指正，谢谢！

陈强 敬上

2020-03-05

