

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 传音手机在非洲市场的竞争策略优化研究

研究生姓名: 张源耕

指导教师姓名、职称: 聂元贞 教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 国际贸易运营与管理

提交日期: 2021年5月25日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张源耕 签字日期：2021.5.25

导师签名：夏元贞 签字日期：2021.5.25

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：张源耕 签字日期：2021.5.25

导师签名：夏元贞 签字日期：2021.5.25

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

**Research on the optimization of
TRANSSION's competitive strategy in the
African market**

Candidate : Zhang Yangeng

Supervisor: Nie Yuanzhen

摘要

随着全球经济的快速发展,我国改革开放进程的逐步深入,中国越来越多的手机企业开始开拓海外市场,以应对日益严峻的国内市场竞争,寻求国外更广阔的新兴市场。在众多的国外新兴市场中,非洲市场的巨大消费潜力必然会引起中国手机企业乃至全球手机公司的关注,非洲市场的竞争势必日益激烈,如何在非洲市场中占据一席之地,并保持竞争优势是当前大多在非经营的中国手机企业所面临的重要问题。占据非洲市场份额 76.6%的传音手机也急需根据目前竞争环境和竞争状况的变化,对其现行的竞争策略进行优化调整。

本文的写作重点集中在基于非洲市场中传音手机的市场定位方面,并借助案例分析法、文献研究法、数据分析法等方法在评价其现行竞争策略实施效果的基础上,分析出了传音手机目前在非洲市场上所运用的竞争策略的问题和不足主要有:技术创新无法满足当前非洲市场的需求,缺乏通信专利;产品以功能机为主,品牌的定位缺乏价值性;市场的细分方式单一,目标市场不够多样化长期以低价策略获取市场,难以获得高溢价等,并在此基础上针对这些问题和不足给出相应的策略优化建议:专注核心技术研发,注重专利保护;提高品牌的形象,开发高端手机市场明确市场的细分标准,定位更高端消费市场;以全新消费者心理定价方式取胜等为传音手机改进在非洲市场的竞争策略提供决策参考,解决传音手机在非洲市场上面临的竞争困境从而能够更好的在非洲市场上实现可持续发展。同时也可以为我国其他的相关企业进入非洲市场以及制定实施相关竞争策略提供一定的参考和借鉴。

关键词: 传音手机 非洲市场 竞争策略

Abstract

With economic globalization and the deepening of my country's reform and opening up, more and more mobile phone companies in China have begun to explore overseas markets to cope with increasingly severe domestic market competition and seek broader emerging markets abroad. Among many foreign emerging markets, the huge consumption potential of the African market will inevitably attract the attention of Chinese mobile phone companies and even global mobile phone companies. The competition in the African market is bound to become increasingly fierce. How to occupy a place in the African market and maintain a competitive advantage is currently mostly Important issues faced by Chinese mobile phone companies operating in Africa. TRANSSION's also urgently needs to optimize and adjust its current competitive strategy based on changes in the current competitive environment and competitive conditions.

This article takes TRANSSION's competitive strategy in the African market as the research object. Based on the evaluation of its current competitive strategy implementation effects, this article analyzes the problems and deficiencies of TRANSSION's current competitive strategy in the African market. The main issues are: technology

Innovation cannot meet market demand and lack of communication patents; products are mainly functional phones, and brand positioning lacks value; market segmentation is single, and target markets are not diversified; long-term low-price strategies are used to obtain the market, and it is difficult to obtain high premiums. On this basis, corresponding optimization suggestions are given for these problems and deficiencies: focus on core technology research and development, pay attention to patent protection; enhance brand image, deepen the high-end mobile phone market; clarify market segmentation standards, and target the higher-end consumer market; use new consumer psychology Winning pricing methods provide decision-making reference for TRANSSION's improvement of its competitive strategy in the African market, and solve the competitive dilemma faced by TRANSSION's mobile phones in the African market so as to better achieve sustainable development in the African market. At the same time, it can also provide a certain reference and reference for other related enterprises in my country to enter the African market and formulate and implement related competitive strategies.

Keywords: TRANSSION's; African market; Competitive Strategy

目 录

1 导 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 相关文献综述.....	2
1.3.1 企业竞争策略相关理论.....	2
1.3.2 竞争环境分析工具理论.....	5
1.3.3 关于手机行业竞争策略的研究.....	6
1.3.4 关于传音手机在非洲市场的营销研究.....	7
1.3.5 文献简评.....	7
1.4 研究思路与研究方法.....	9
1.4.1 研究思路.....	9
1.4.2 研究方法.....	9
1.5 可能的创新点与不足之处.....	10
1.5.1 创新点.....	10
1.5.2 不足之处.....	10
2 传音手机在非洲市场营销状况介绍	11
2.1 公司简介.....	11
2.1.1 公司定位.....	11
2.1.2 发展战略.....	11
2.1.3 传音手机对非洲出口的发展.....	11
2.2 手机产品介绍.....	12

2.2.1	TECNO 品牌	12
2.2.2	itel 品牌	13
2.2.3	Infinix 品牌	13
2.3	传音手机非洲市场竞争现状	13
2.3.1	国内外市场变化加剧，非洲市场竞争愈发激烈	13
2.3.2	营收增长乏力，传音手机面临销售瓶颈	15
2.3.3	功能机业务下滑，智能手机业务面临激烈竞争	15
2.3.4	高端品牌进展不及预期	18
2.3.5	软件生态体系尚未成形	19
3	传音手机非洲市场现行的竞争策略及其实施效果评价	20
3.1	现行的竞争策略	20
3.1.1	竞争目标	20
3.1.2	持续扩大传音手机在非洲的竞争优势	20
3.1.3	大力开展本地化或本土化经营	21
3.1.4	产品迎合当地消费需求，针对个性需求不断提高创新水平	21
3.1.5	组建专业人才队伍，优化并落实创新驱动战略	21
3.2	实施效果评价	22
3.2.1	市场占有率及营业收入	22
3.2.2	技术升级	23
4	传音手机非洲市场现行竞争策略的问题及产生原因	24
4.1	现行竞争策略的问题	24
4.1.1	技术创新无法满足市场需求，且缺乏通信专利	24
4.1.2	产品以功能机为主，品牌定位缺乏价值性	26
4.1.3	市场细分单一，目标市场不够多元化	27
4.1.4	长期以低价策略获取市场，难以获得高溢价	28
4.1.5	销售渠道单一，线上销售渠道薄弱	29
4.1.6	长期的广告模式，造成了营销成本过高	30
4.1.7	人力资源管理差，未重视文化建设	30
4.2	现行竞争策略问题产生原因	31

4.2.1 传音手机核心技术不足.....	31
4.2.2 专利的重视程度不够.....	32
4.2.3 机型结构不合理, 不重视高端机型	32
4.2.4 对互联网销售平台重视不足.....	32
5 传音手机非洲市场竞争策略优化建议.....	34
5.1 专注核心技术研发, 注重专利保护.....	34
5.2 提高品牌的形象, 开发高端手机市场	34
5.3 在细分市场结构的基础上实现高端产品销售定位.....	35
5.4 以全新的消费者心理定价方式取胜.....	35
5.4.1 延续低价策略, 树立良好口碑.....	35
5.4.2 采用差异化的定价方法.....	36
5.4.3 根据产品的生命周期灵活调整价格.....	36
5.5 拓展线上线下全销售渠道.....	37
5.6 采用科学新颖的营销和促销方式.....	38
5.7 坚持本土化策略.....	39
参考文献.....	40
后 记.....	45
致 谢.....	46

1 导 论

1.1 研究背景

随着全球经济的快速发展,我国改革开放进程的逐步深入,中国越来越多的手机企业开始开拓海外市场,以应对日益严峻的国内市场竞争,寻求国外更广阔的新兴市场。根据全球技术分析公司 Canalys 的统计报告显示,我国的智能手机销售量在 2019 年同比下滑了 7%,销售量只有 3.69 亿部,而就全球市场而言,智能机市场的需求在落后地区的市场中的不断增加,发展中国家成为了以后智能机市场发展的方向。从数据分析来看,竞争的全球化已经成为中国的手机企业绕不开的新征途。

在国外众多的新兴的市场当中,非洲市场的特点在于人口规模庞大且增长速度呈上涨态势发展。其由 50 多个国家所组成,根据 IMF 给出的数据可以看到,非洲的总人口数量截止到 2018 年的年底达到了将近 13 亿,约占全球人口总量的 17%,且人口以 2.5% 的增长态势发展。正由于非洲市场中人口逐年呈上涨态势发展,为手机行业的快速发展奠定了坚实基础。并其随着非洲经济水平的不断提高,消费者对于手机的需求不断增长。通过 GSMA 数据显示,智能手机在非洲市场中的普及率在 2018 年到 2025 年由 39% 上涨到 67%。加上“一带一路”政策的推出。非洲市场的巨大消费潜力必然会引起中国手机企业乃至全球手机公司的关注,非洲市场的竞争势必日益激烈,如何在非洲市场中占据一席之地,并保持竞争优势是当前在非洲市场中经营的企业所面对的共同难题。

自 2006 年成立起,传音手机的目标市场就主要是非洲市场,经过十几年的发展,现在传音手机已在非洲市场的占据了一席之地。然而在非洲经济逐步提升的市场环境下,人们的经济条件得到了明显改善,加上越来越多的国内外手机企业争先进入非洲市场,传音手机在非洲市场所面临的竞争环境和竞争状况已经发生了很大的变化。在非洲市场日益激烈的竞争环境下,传音手机急需根据目前竞争环境和竞争状况的变化,对其现行的竞争策略进行优化调整。因此,在这样的背景下,研究传音手机在非洲市场的竞争策略及其优化就显得十分必要。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本选题以传音手机在非洲市场的竞争策略为研究对象,在评价其现行竞争策略实施效果的基础上,分析传音手机目前在非洲市场上所运用的竞争策略的问题和不足,并在此基础上根据本人学习到的相关理论和知识针对这些问题和不足给出相应的优化建议,目的在于希望为传音手机改进在非洲市场的竞争策略提供决策参考,解决传音手机在非洲市场上面临的竞争困境从而能够更好的在非洲市场上实现可持续发展。同时也希望可以为我国其他的相关企业进入非洲市场以及制定实施相关竞争策略提供一定的参考和借鉴。

1.2.2 研究意义

1.2.2.1 理论意义

当前国外对于企业相关产品的竞争策略的研究已比较成熟。我国国内对于企业竞争策略的研究也在学习借鉴国外研究成果的基础上不断完善和创新,但理论的创新缺少不了丰富的企业实例来分析论证。当前的国内学者对于传音手机竞争策略的相关研究较少。本选题通过对传音手机在非洲市场的竞争策略研究,希望在一定程度上可以丰富我国对企业海外市场竞争策略研究的实证案例,为相关理论的研究和创新添砖加瓦。

1.2.2.2 实践意义

本选题以传音手机在非洲市场的竞争策略为研究对象,通过研究其在非洲市场的竞争策略,找出其在非洲市场现行竞争策略中的不足之处并提出相应的优化建议,这对于传音手机改进竞争策略、保持其在非洲市场的优势地位、进一步提高市场份额,提升其在非洲市场的竞争力有着重要的现实性意义。同时也可以给我国相关企业进入非洲市场以及制定相关竞争策略来应对市场竞争带来一些启发,从而使相关企业能够找到适合自己的竞争策略,更好地实现企业的发展和壮大。

1.3 相关文献综述

1.3.1 企业竞争策略相关理论

竞争策略是企业市场中为实现其所设定的发展目标而采取的相关手段。竞争策略是企业的总体的经营策略的一个部分。竞争策略的主要目标是帮助企业自身在市场竞争的过程中制定合理的经营规划从而应对市场竞争的需要。企业只有

从市场需求、市场竞争环境和企业自身情况入手，才能制定出科学有效的市场竞争体系，这也是保障企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的基石。

基于企业竞争战略的研究，近几年也先后有所涉足，主要的研究焦点集中在能力学、结构学以及知识学理论等方面。

美国的企业的竞争战略研究始于 20 世纪 60 年代。钱德勒、安德鲁斯和安索夫的研究是基于企业所处环境的企业竞争策略理论的研究，他们是这一研究领域的创始代表。他们认为，企业竞争策略的实施过程实质上是企业组织顺应环境变化并根据这个变化做出适应性改变，如改变企业的组织内部结构等，从而适应竞争策略的过程。

结构学派的代表人物迈克尔·波特，在 20 世纪 80 年代对企业价值链进行了探究，并以此为前提，提出了以下三种的竞争策略，分别是集中化战略、成本型战略、差异化战略。其中的成本领先的策略是指企业从降低其生产的成本入手，通过提高营销、生产等方面的效率，减少产品的费用和成本，从而达到一个比同业竞争者更具竞争力的价格，从而吸引更多的顾客，在竞争中获利。总成本领先策略的实施能使企业获得更高的边际利润，但是实行该策略的企业必须致力于降低成本，严格控制相关的成本与费用。并且运用该策略的企业通常要求要有较高的市场占有率或者拥有与产业链中相关单位的良好联系等其它优势。其中的差异化策略，是指企业通过向其消费者提供与其竞争对手所不同的产品或服务来扩大销量。企业在实施其差异化的策略时需要注意差异化策略的一个缺陷是在差异化的实现过程中往往需要更高的成本投入，而由此获得的后期收益不一定能够弥补前期为实现差异化的投入，因为消费者或顾客们在选择这些差别化的产品或服务时可能出于对成本的考虑或是出于对实用的顾虑，并不会有很强的意愿去购买这些差异化的高昂产品或服务。其中的集中化策略是指企业对整个的目标市场进行细分。经过市场的细分，根据企业的相对竞争优势选择重点市场。通过使用这一策略，企业可以集中精力服务于某一特定的目标市场，从而提高企业的经营效率，使企业在该市场中的盈利水平超过行业的平均水平，从而在该市场的竞争中取得绝对的优势。通过对以上三种竞争策略的分析对比得知，成本领先的策略的优势来源是成本。差异化策略的优势来源是具有与竞争对手所不同的产品和服务。两个策略的实施对象都是产业链里较大的目标市场，而集中化发展策略则主要定位

于某一领域的特定市场，所以其目标市场的定位较窄，但这样的目标市场才能使企业更好的集中资源来服务于这一细分市场中的消费者。然而集中化的策略也决定了企业很难获得很大规模的业绩回报。所以随着后期理论不断发展，也逐渐衍生出了成本领先与集中化发展并行，以及差异化发展加集中化发展并行的两种策略的执行方案。

普拉哈拉德、加里·哈默是能力学派的典型代表，他们认为企业的沟通能力、参与能力以及聚集能力直接作用于企业的市场竞争力。二人指出企业所拥有的核心的竞争力具备向不同市场环境开拓的条件，并拥有强大的市场竞争力保证企业最终的客户获得较大的利益。两位学者还指出企业不应创造太多的核心的竞争力，因为能够列出过多能力的企业很有可能并不具有真正的核心的竞争力。

沃纳菲尔特，资源学派的代表人物之一。这一学派认为企业是一个拥有十分丰富的资源的集合体，其中蕴含了资产、信息和知识、能力以及组织的过程等内容。这一学派认为企业内部的优势资源为企业的竞争力奠定了坚实的基础。他们认为一个企业若要实施某一竞争策略，首先要充分考虑公司当前所具备的特有的资源优势，然后根据拥有的这些资源优势制定一个具体的实施方案来明确这些资源的具体使用方向。

知识创新学派的学者们普遍认为：在企业所拥有的资产中，知识是最为关键的资产。在市场的竞争过程中企业需要不断地提高创新能力，只有这样才能使得企业能够更为有效地获取、支配其所拥有的其他资源。

除了上述所提到了几大学派，尼尔森和温特（1982）指出企业应重视其客户的需求出发，从而获得持续性的竞争优势。理查德·达韦尼（1995）提出企业应不断地去创造其在竞争中的新优势，企业要在保持一定的市场优势下尽可能的进行优化，并制定未来的市场竞争战略。达韦尼指出在激烈的市场竞争中作企业的战略调整非常重要，调整内容包括企业的生产成本和产品质量等等。

相对于国外竞争策略的研究来看，国内对企业竞争策略的研究也在国外理论研究成果的基础上不断进行着发展和创新。浙江大学的李庆华和项保华等人提出企业的竞争实际上是基于其消费者的需要的竞争。常宜龙（2020）研究指出，通过差异化的竞争可以帮助企业将自身和竞争对手进行合理的划分，从而可以使得企业在市场中更好的立足，获得更多顾客的信赖和支持，促进企业的发展与壮大。

伦蕊（2020）指出企业冒险型的研发战略对于塑造企业的竞争优势和提升企业的市场价值方面具有明显的积极效应。钟腾龙（2020）表示成本战略和质量战略是我国多年来出口企业所采用的主要竞争策略。根据实际操作情况而言，质量竞争策略取得的效果显著高于成本策略所取得的成果。范林根（2015）强调了客户在企业竞争中的重要地位。他指出，在当前的竞争的环境下，企业之间的竞争实际上是客户对于其产品的价值的评价高或低的竞争。因此，企业如果在制定竞争策略的模式时可以基于客户价值这一依据，为进一步提升企业的核心竞争力，向更高的业务领域拓展发挥着重要作用。李晓明（2009）指出企业竞争策略的形成起源于该企业对市场环境的分析。现代企业要在企业策略理论和组织的生态理论的基础上制定竞争优势策略。企业要根据自身的实际情况，当市场环境有利于自身发展时要加强与外部环境建立良好的关系，并及时准确的捕捉到市场变化，从而及时的作出政策调整。钟耕深、徐向艺（2006）指出，在新的经济形势下，经济发展状况的不断变化对于企业的经营来讲有利有弊。随着世界各国和地区经济的高速发展，电子产品在人们的生活当中充当着越来越重要的角色，因此信息对于企业的发展和竞争来说都越来越重要。

1.3.2 竞争环境分析工具理论

1.3.2.1 五力模型

五力模型是由迈克尔·波特提出的，在对竞争策略的研究中应用最为广泛。通过五力模型，可以有效的分析当前企业所面临的竞争的环境，从而可以帮助企业制定更加合理的竞争策略。企业在某一市场中所面临的竞争力可以大体分为五种，主要包括同行的竞争、购买者的讨价能力、涌入行业的市场竞争者、供应商的议价能力等。第一，新加入者的威胁是指市场的新进入者对市场中现有企业所构成的威胁，因为新的进入企业必然会加剧当前的市场中的竞争程度，导致利润水平有一定的下滑。从市场的表现来看，这种竞争程度的大小主要是由市场的准入门槛以及对待新入竞争者所作出的反映来决定的。第二是购买者讨价还价的能力，购买者当然是想获得价格最低的高质量的产品，如果消费者在产品的质量、价格以及服务等方面拥有着强大的议价的能力，则会直接导致企业的利润下降。因此企业有必要了解市场中购买者的议价能力，并采取相应的措施来尽量抑制消费者的这种讨价还价的能力。第三，相似的产品或服务的威胁，替代品是指与本

企业提供的产品有着相同或者类似的功能特征的其他同类产品。第四，供应商的议价能力。企业的市场竞争力与供应商有着直接的关系，供应商往往以提高产品或服务的价格及降低服务水平来对企业市场竞争力形成威胁。通常而言，供应商若规模比较大，在市场中占优势地位，其所经营的产品比较稀缺，那么它的议价能力往往都较强。第五，市场中的竞争者。一般情况下，企业的市场竞争目标就是希望市场中获得相对于竞争的对手的优势。同时某一行业的赢利水平也是同行之间进行竞争所形成的结果。目前针对市场中现有的竞争者的主要的竞争策略包括有渠道战、价格战、广告战以及售后服务战等。

1.3.2.2 SWOT 分析

S (strengths) 指企业在当前市场环境下的优势、W (weaknesses) 是指企业在当前市场环境下的劣势、O (opportunities) 是企业拥有的机会、T (threats) 是企业面临的威胁。通过 SWOT 分析，首先要从企业的自身情况出发，围绕其所处的市场环境进行一个整体系统的分析，基于所取得的结果为前提制定与之相符合的战略规划，从而保证企业在市场竞争中占有有力地位。SWOT 中 S 指有助于企业发展的内部条件，涵盖：资金充足；企业良好的发展环境；明显的竞争优势；市场占有率高；良好的企业形象；产品质量硬；技术先进；规模经济及成本优势；广告攻势等。W 是企业拥有的不利于企业发展的条件，涵盖：市场环境差、竞争力弱、管理落后、设备缺乏、资金不足以及产品积压等；缺少竞争优势等。O 是指企业在市场中的机遇，涵盖：市场中新机会、竞争对手失败、空白市场及新需求等。T (threats)，是在市场中的挑战，涵盖：竞争者加入；市场缩水；相似产品增多；经济下滑；客户需求的转变等等。

1.3.3 关于手机行业竞争策略的研究

企业的市场竞争策略属于企业的总体经营策略的一部分，因此专门针对企业的竞争策略的研究相对较少。就目前对于手机行业的研究来说，近年来国内相关学者越来越重视对于我国手机企业在国际市场上的竞争策略的研究。汪洋(2017)基于对手机行业竞争策略的研究指出核心的竞争力是企业市场竞争中取胜的关键。他强调手机企业应将自己的核心的竞争力转化为竞争的优势，因为只有拥有核心的竞争力的手机企业，才能更好的适应激烈的市场的竞争环境，才能在市场激烈的竞争中获得胜利。丁旻玥(2016)通过对中兴手机的竞争策略研究后得

出竞争的需求与手机行业的特征决定了企业应加大对知识产权战略的重视。他指出由于通讯行业的特殊性，只有充分的与知识产权有机结合在一起，积极开拓市场，进一步提升处理知识产权纠纷的能力，才能最终提升企业的核心竞争力，为企业迈向全世界奠定坚实的基础。袁东阳、马颖和程一木（2015）的研究焦点在于差异化竞争策略方面，他们选择了和小米手机深圳华强北电子卖场作为研究对象，围绕两者所采用的市场竞争战略进行了对比，最后得出结论为企业使用成本战略往往不如采用差异化战略的企业更有优势。杨润濠（2010）基于波特钻石模型的研究得出中国手机产业因为市场需求量大、支持产业发达、政府大力支持等原因在国际上具有了较强的竞争优势。

1.3.4 关于传音手机在非洲市场的营销研究

目前，国内对手机行业的研究对象主要集中在少数几个企业，因此研究的成果很难适用于整个手机行业。目前的国内外大多数学者针对传音手机的研究成果较少，现有的研究主要是针对传音手机如何成功开拓非洲市场以及就当前传音手机在非洲市场的经营现状给出相应的研究分析，相关文献总结了传音手机在非洲市场上的成功经验，给我国相关企业开拓非洲市场提供了经验及启示。赵青松和李宜逊（2020）对传音手机进军非洲市场的经验进行了研究，为我国相关企业进军国外的市场总结出了包括积极寻找“蓝海市场”、产品要符合当地消费者的需求、开展本土化经营等相关可取经验。闫蕾（2019）通过对传音手机在非洲市场的贸易、营销以及国际竞争环境的分析，指出了在出口时传音手机所表现出的诸多缺陷，并针对这些不足提出了具体的措施，但该研究仅就传音手机在出口贸易中面临的困境给出了相应分析，并未做进一步更加深入的分析研究，未能给出具体有针对性的竞争策略建议。梁玉笛（2018）的研究主题集中在非洲市场中传音手机的营销战略规划方面，提出了传音手机当前营销策略的优势及不足，并针对性的提出了相关的可行建议，为我国其他国产手机企业开拓非洲市场提供了相关启示。从以上的文献综述分析中我们可以看出现有的研究中很少有专门针对传音手机竞争策略的研究。

1.3.5 文献简评

根据以上对国内外相关学者对企业竞争策略相关理论以及企业竞争环境的分析工具理论等方面的研究，可以看出，每一种企业竞争策略的理论都有它存在

的合理性和发展的基础,在帮助企业应对市场竞争方面做出了重要贡献,但是这些理论在发展的过程中也存在某些不足,如部分理论过分看重企业在竞争过程中的某一方面的表现而忽略对全局的把控等。本文将在以往理论研究的基础上,借鉴优秀的理论研究成果,综合分析评价传音手机在非洲市场的竞争策略,避免研究评价的片面性。此外,国外由于企业国际化的时间相对较长,因此不乏丰富的企业样本和案例来为理论研究做论证和支撑,所以国外对于企业的市场竞争研究相对比较成熟,但相较于国外的研究成果,由于我国企业国际化的时间相对较短,理论研究不可避免的存在缺乏企业案例论证的问题,加上企业的市场竞争策略属于企业总体经营策略的一部分,因此目前国内专门针对企业竞争策略的研究相对较少。就针对手机行业竞争策略的研究来说,虽然近年来国内针对我国手机企业在国际市场上竞争策略的案例研究迅速增加,但目前的研究大多集中在少数几个国际化企业上,研究结果不够完善全面,因此这些研究的成果对我国处在不同发展阶段的手机的指导作用并不明显。通过当前对传音手机的研究可以看出当前国内外大多数学者针对传音手机的研究成果较少,主要是针对当前传音手机在非洲市场的经营现状以及其如何成功开拓非洲市场给出相应的研究分析。很少有专门针对传音手机在非洲市场的竞争策略的研究。随着全球经济的不断一体化以及企业国际化的主要趋势越发明显,企业所面临的国际竞争也越发激烈。因此针对我国当前企业的国际化竞争策略理论研究不完备的问题,急需丰富不同的企业的案例。本文希望在总结学习前人研究成果的基础之上进一步通过分析传音手机在非洲市场的竞争策略为国内相关企业更好的应对海外市场的竞争提供更多真实有效的借鉴,从而可以形成更为普遍的经验,为我国其他的企业提供学习与借鉴。同时也希望可以进一步丰富我国相关理论研究的企业样本实例。

1.4 研究思路与研究方法

1.4.1 研究思路

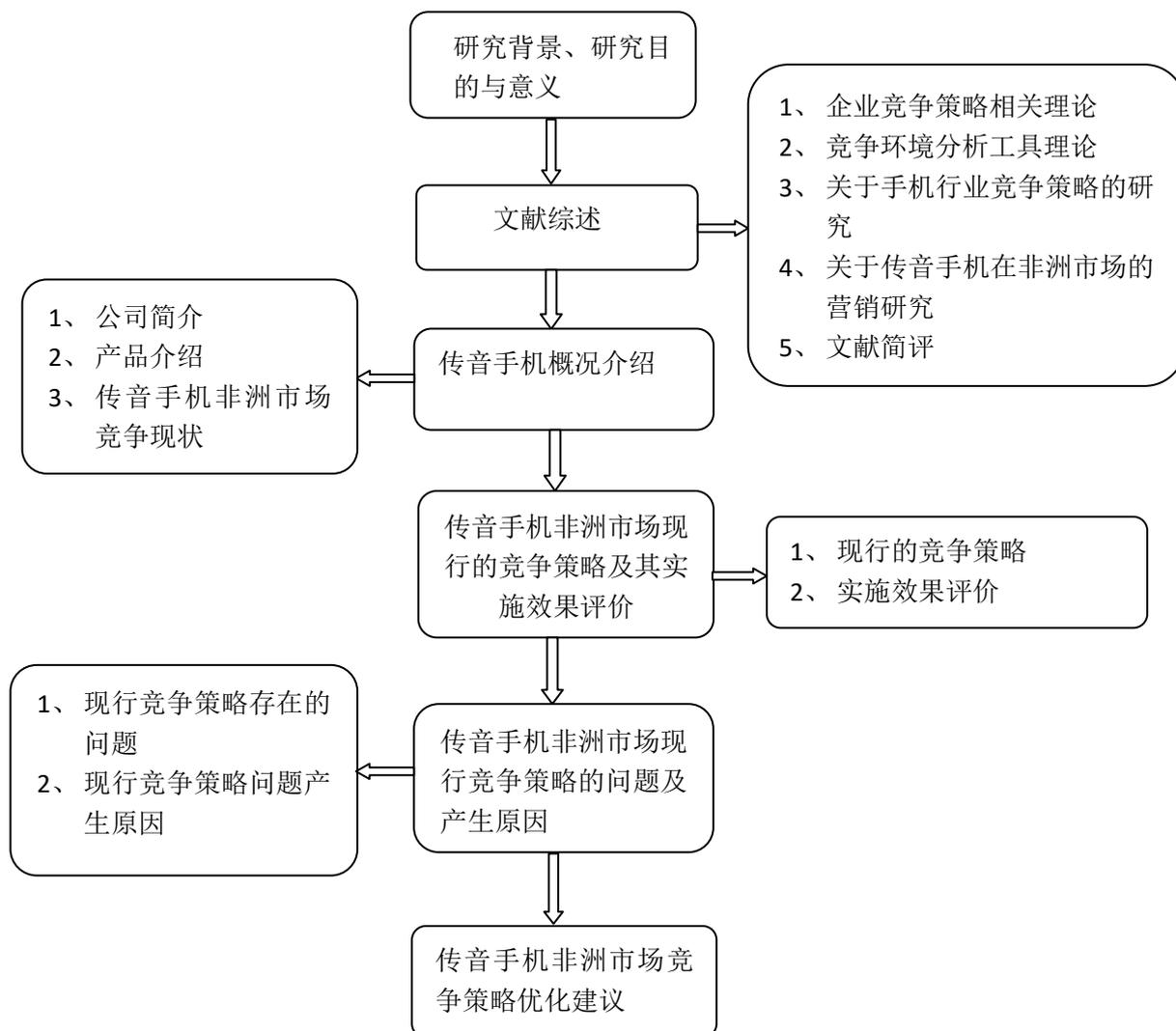


图 1.1 写作基本框架

1.4.2 研究方法

1.4.2.1 文献研究法

根据本文所设立的研究的目的,在深入了解了国内外学者对相似论题的研究后,并借助网络的形式收集和阅读了诸多相关的资料,并通过图书以及报纸和各种媒体的方式,收集相关的资料以及信息,应用到本文的写作中来。

1.4.2.2 案例分析法

本文研究的对象是传音手机,研究目的是优化传音手机目前在非洲市场的竞争策略,从而更好地保持传音手机在非洲市场的优势地位,寻求传音手机在非洲市场的长期健康发展。因此,需要采用案例分析的方法,以传音手机为研究对象,结合传音手机的真实情况,分析其当前在非洲市场的竞争现状和现行竞争策略中存在的不足,并提出了具体的改进措施。

1.4.2.3 数据分析法

本文在研究中充分借助了数据分析法来进行分析。用数据分析法来分析研究对象的现状以及它的发展和趋势,本文采用理论与数据相结合的方式,进一步验证了研究的可信度及可操作性。

1.5 可能的创新点与不足之处

1.5.1 创新点

当前国内外大多数学者针对传音手机的研究较少,现有的研究主要是针对传音手机的营销策略给出相应的分析。在研究对象上,本文以传音手机在非洲市场的竞争策略为对象,系统分析传音手机在非洲市场现行竞争策略的不足及产生原因,并给出针对性的优化建议,这将在一定程度上丰富目前对我国手机企业的国际竞争及传音手机的研究内容。本文还将在一定程度上为国内相关手机企业更好地进入非洲市场提供借鉴和启发,在一定程度上丰富该领域的研究内容。

1.5.2 不足之处

本文拟选取单个企业在单个市场的竞争策略进行研究,鉴于各个企业和市场的内外环境具有差异性,因此本文的研究结果可能对于相关企业或市场的借鉴作用有限,有待进一步改善。此外,由于笔者学术能力有限,可能使得研究的结果不够全面、系统。

2 传音手机在非洲市场营销状况介绍

2.1 公司简介

传音手机始创于 2006 年，公司最早定位于生产多品牌手机，满足不同客户消费群，在此基础上公司进行自主研发所创新出一系列全新的智能操作终端，实现了多元化发展的同时满足了消费者个性化的市场需求。近几年，传音手机中重点的品牌有 itel 等。可以看到经过多年的不断发展，传音手机在全球手机行业中占有不可或缺的一席。

2.1.1 公司定位

以手机为主要代表的高科技的移动终端，是世界上各个国家重点竞争的领域，手机产业也是我国目前着重发展和培育的战略新兴产业。传音手机抓住机遇，将企业定位于科技品牌出口，这对于提升及扩大“中国制造”的品牌的国际的影响力具有重要的意义。传音手机目前在非洲市场形成了与传音手机自身业务的特点相符合的包括生产、研发和销售以及售后的业务体系。第一，在研发方面，传音手机有多个研发中心，且多年来秉承互助合作的发展模式与国外诸多研发团队有着密切的合作关系；第二，在生产方面，随着传音手机市场的不断扩大，在国内外先后建立了生产基地，包括孟加拉、印度等，且与诸多手机厂商密切合作，取得了良好的效果；第三，在销售方面，传音手机只将海外市场作为企业的目标的销售区域。目前，传音手机的销售的网络在全世界已经覆盖了大约 70 个国家和地区；第四，在售后方面，传音手机特别注重售后服务，其在全球的服务网点多达 2,000 个，Carlcare 品牌是其建立的服务品牌，保证了售后服务质量。

2.1.2 发展战略

非洲、印度市场是传音手机的主要市场目标，并在这一战略目标的指导下向着全球发展。在不久的将来，传音手机将提升自身市场竞争力向更高、更远的海外市场进军，传音手机向着全球手机行业巨头目标发展的同时，也为想进军海外市场的新兴企业提供了丰富的经验，成为了海外新兴手机行业的典范。

2.1.3 传音手机对非洲出口的发展

虽然非洲的人口数量很多，但是由于非洲的经济的发展水平较低，人均购买力低下等方面的限制，因此非洲市场的手机的普及率相对较低。传音手机在非洲

市场的发展的历程大体可分为以下四个阶段：

第一阶段是从 2006 到 2008 年，传音手机将非洲市场做为了其主要的目标市场，自己品牌创建于 2008 年。在成立品牌之初，即全面推出 Itel、Tecno 两大品牌。并且 TECNOT570 在 2008 年于非洲上市，在非洲市场，已经成为最受消费者喜爱的手机品牌。

第二阶段是从 2009 到 2011 年，传音手机的主要战略是产品的本土化，传音手机针对非洲市场的开发出了系列的产品，逐渐增加了在非洲市场的份额，较好的满足了当地消费群体的需求，在非洲市场中逐渐占据了一席之地。在 2011 年，传音手机开始在埃塞俄比亚当地建立生产基地，开始了本地化的生产。

第三阶段，2012-2015 年，随着智能手机在非洲市场的需求越来越多，传音手机对企业策略进行调整，结合区域的特点，将性价比更高的智能手机推向市场，并制定多品牌营销策略。另外，在 2014 年传音手机创建了其配件的品牌 oraimo，完善了其售后的服务体系，也稳固了传音手机在非洲部分国家的市场地位。

第四个阶段是从 2016 年到现在，在这一阶段，传音手机开始开拓非洲市场中其他国家的市场。但在这一阶段，传音手机主要还是将巩固自身品牌作为其发展的重点。

2.2 手机产品介绍

传音公司主营是以手机为主的智能终端产品。手机是传音公司的核心产品。传音手机目前在非洲市场主要经营的手机品牌主要是以下三种：

2.2.1 TECNO 品牌

作为传音手机的品牌之一，TECNO 品牌属于中高端品牌之一，其消费群体定位于新兴市场的中产阶级。通过多年的发展和营销，在非洲市场，TECNO 品牌在很多目标市场已经拓展很多忠实消费者，TECNO 采用赞助英超曼城足球俱乐部等方式，在全球范围内的影响力也越来越大。TECNO 品牌在 2014 年获得国际质量皇冠奖金奖；在 2016 年获得“艾菲金奖”；在 2017 年获得“泛非年度手机品牌奖”，全球排名第 14 位 2018 年排名升至第 7 位，次年提升到第 5 位，在我国品牌网中，其多年排第一，在非洲市场得到大力发展，成为当地消费者最钟爱的中国手机品牌。在 2019 年，TECNO 品牌还荣获了“社会发展贡献”奖（由非洲商会颁发）。

2.2.2 itel 品牌

作为传音公司的品牌之一, itel 品牌属于大众品牌的范畴, 在新兴市场中, 基层消费者和价值导向型用户是其目标消费者。凭借优质的产品质量和产品设计的创新, itel 品牌迎合基层消费者的需求, 提供高性价比手机。在 2017 年, itel 品牌荣获了 Mobility 发布的“最佳新兴手机品牌”奖 (Best Emerging Mobile Brand), 并在《African Business》的榜单中排名提升到第 25 位; itel 在 2019 年的知名榜单中排名提升至了第 17 位, 可见 itel 品牌正逐步获得了越来越多的本地消费者的认可。

2.2.3 Infinix 品牌

在新兴市场中, Infinix 品牌的目标是打造成为青年钟爱的科技品牌。线上结合线下, Infinix 品牌比较重视粉丝运营和数字运营, 由于以上优势, 已经受到当地时尚青年的追捧。Infinix 在 2016 年获得“年度创新智能手机品牌”奖; Infinix 品牌在 2017 年在知名榜单中排名提升到第 37 位; 在 2018 年, Infinix 品牌在《African Business》(2019 年 6 月版) 发布榜单中排名上升至第 26 位。另外, Infinix 品牌还荣获了 Marketing Edge (尼日利亚品牌营销领先杂志) 所颁发的“2019 创新手机品牌”奖。

2.3 传音手机非洲市场竞争现状

2.3.1 国内外市场变化加剧, 非洲市场竞争愈发激烈

传音手机从设立伊始就坚持发展以非洲为代表的全球新兴市场, 坚持手机产品的本地化创新, 经过多年的发展和积累, 传音手机已经建立起了较好的品牌知名度和市场优势。但由于近几年来非洲市场逐渐显示出的巨大市场潜力, 越来越多的手机企业被吸引进入到了非洲市场, 导致目前非洲市场的竞争日渐加剧。

中国的智能手机从 2011 年开始出货增长率持续下降的趋势。英国调研机构 Canalys 数据分析得出, 整个 2019 年, 和去年同期相比, 我国市场智能手机的销量下滑高达 7% 左右, 销售数量只有 3.69 亿部, 因此, 由于中国市场的需求不断放缓, 国内知名品牌华为、vivo 等国产手机品牌都将销售的重点拓展至海外。

不仅中国如此, 近年来, 像欧洲和北美一类的发达国家, 其手机市场的饱和度达到了 85% 和 80%, 而像非洲一样的新兴市场中的手机市场的饱和率才仅为 40%

左右，可见这些市场还是一片蓝海。因此许多的国内外手机品牌都纷纷进军非洲市场，而这些手机品牌都是抢占传音手机在非洲市场份额的主要劲敌。因此，面对这样越来越激烈的经营竞争环境，如何保持并进一步抢占非洲市场的市场份额是传音手机目前面临的一个巨大的威胁。

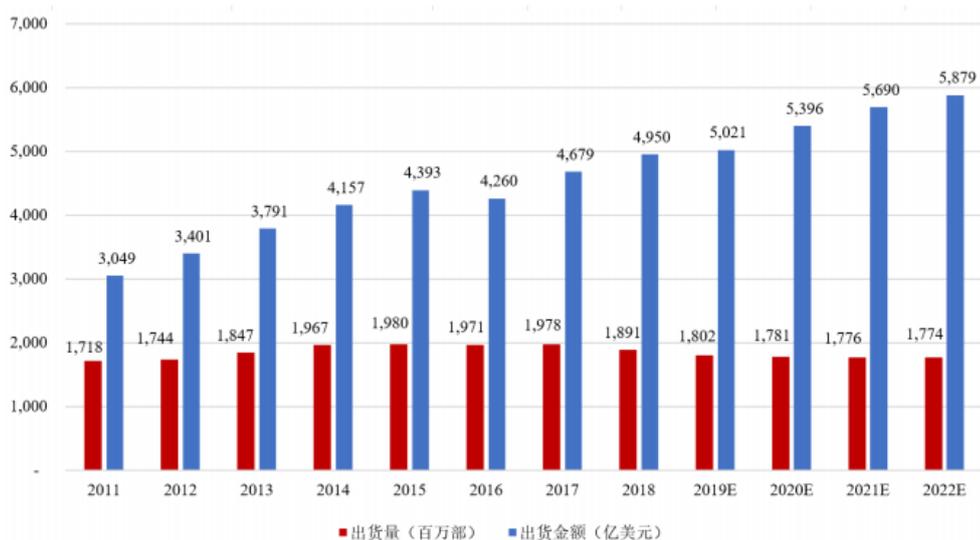


图 2.1 2011-2022 年全球手机出货量和出货金额情况

数据来源：IDC

非洲市场作为飞速发展中的世界移动通信区域，同时又是世界上第二大的移动终端市场。在目前中国手机市场日渐趋于饱和的情况下，非洲市场必将成为下一个全球的手机生产厂商最大的竞争目标。德国 GfK 通过调查得出，在全球范围内，智能手机市场在 2018 年以来出现低谷，但非洲市场却是逆势而上，成为市场发展的新星区域，同期相比，零售量增加 2%，销售量达到 4410 万部。深入分析发现，在非洲市场，埃及和南非的增长幅度最大，增长幅度分别是 42%、13%，增幅十分惊人。和其他市场相比，非洲市场消费者对手机功能的需求出现改变，已经不再满足功能手机的范畴，逐渐转向智能手机范畴转化。正是由于以上这些情况，很多国产手机厂商都比较重视海外市场拓展，把非洲市场作为营销的重点区域。根据现有的数据可知，非洲市场的功能机从 2014 年到 2019 年的出货量从 1.07 亿部增加到 1.27 亿部，保有量却下降到 3.57 亿部，人均保有量约降低 0.15 部，年均复合增长率为-10.25%。根据 GSMA5 的数据统计分析，从普及率的角度

来说，非洲市场已经提升 8%，达到了 52%。综上所述，从 2014 年到 2019 年，无论是人均保有量，还是保有量，非洲市场的智能机都呈现上升的趋势，并且上升速度比较快，但是功能机的保有量和人均保有量呈现下降趋势，并且该区域的市场经济和通信设施越来越完善，结构性的改善在非洲手机市场呈现更多的需求。按照 IDC 的统计结果，在 2011 年到 2019 年期间，智能手机出货量在非洲范围内增长迅速，年均复合增长率高达 30.81%。根据相关部门的预测，非洲市场的手机年均复合增长率 2019-2022 年将会超过 5%，在全国范围内，该区域的智能手机增长率居于首位；同样，在 2019-2022 年间，智能手机在非洲市场的出货金额的年复合增长率也超过 12%，远高出全球市场的增长水平。

和我国市场相比，非洲市场的功能机需求未来将持续减少。在非洲市场，传音手机的功能机在 2019 年具有 58.7% 的市场份额，以定价为约 50 美元的低端机居多。该公司的智能机销售额在企业销售中占比较少，只有 1/5 左右。相反，三星呈现相反的态势，尽管销量仅有 22.6%，科室销售额却达到 36.9%。随着国产的手机竞争对手的不断加入，导致传音手机的竞争压力不断上升。

2.3.2 营收增长乏力，传音手机面临销售瓶颈

从 2016 年到 2018 年，传音手机的营收自 116 亿增长到了 226 亿。如果不仔细分析，乍看之下，就会被传音手机出色的财务报表所震撼，但这些数据都经不住进一步的分析，分析后，就会发现传音手机在从 2018 年开始，其营收的增速就有了明显的放缓。从 2018 年的百分之 12.98 下降到了 2019 年的百分之 6.72，竞争对手的环伺是传音手机营收增长乏力的最主要原因。

2.3.3 功能机业务下滑，智能手机业务面临激烈竞争

鉴于在非洲市场布局的时间比较早，传音手机能够在非洲很多区域占据很大的市场，传音手机已经占据非洲潜力市场。基于非洲人群的消费力，传音手机凭借着功能机的价格低廉，很快在非洲占领大部分市场份额，并将区域市场打开，也是迎合客户需求的结果，可是，功能机市场在非洲目前已经接近饱和。从 2018 年开始，传音手机的销售出现负增长。在 2017 年，传音手机的销售量是 6943 万台，但是在 2018 年，其功能机总销量只有 6790 万台，减少 100 多万台。总体来说，传音手机的功能机对公司的销售额贡献比较小，这主要是由于其销售单价比较低。目前，非洲市场的 3G 网络已经基本覆盖，4G 网络也已经覆盖了非洲市

场中的核心区域。

按照 IDC 的分析，无论是功能机的保有量，还是人均保有量，非洲市场都呈现下降的趋势。从人均保有量的角度来说，功能机从 0.43 部下降到 0.28 部，复合增长率是-10.25%；同时，智能机的人均保有量从 0.13 部增长到 0.33 部，复合增长率是 26.54%。

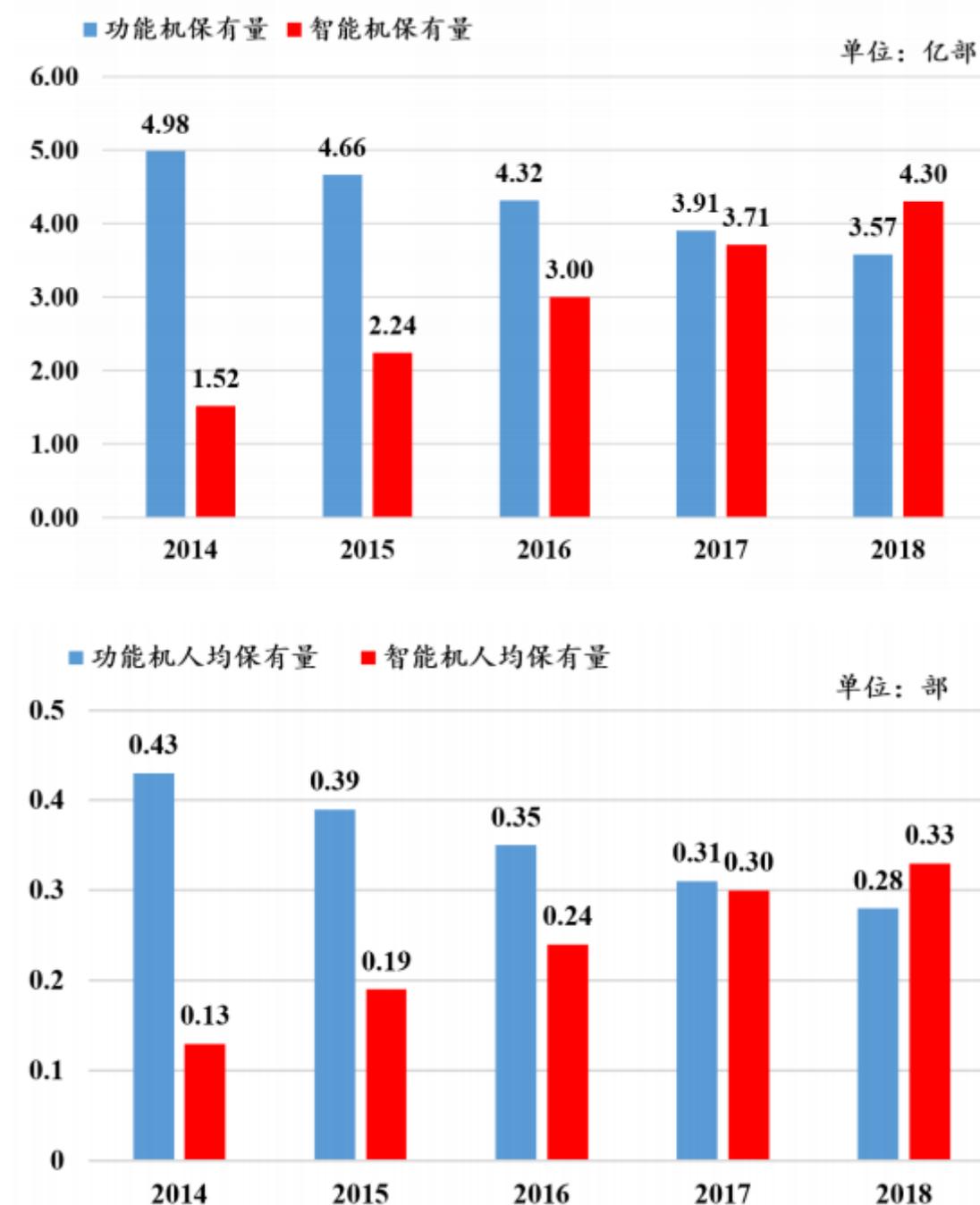


图 2.2 非洲市场功能机、智能机（人均）保有量

资料来源：传音控股招股说明书

由于在功能机在非洲市场具有比较大的销量,最终导致传音手机在该区域的占有率仍然是第一,但是,从销售量的角度来说,传音手机在智能手机领域并不具有优势。在非洲市场,J系列和A系列是三星手机的主要两个销售系列,是智能手机最常见的品牌,在我国,该系列手机的售价在600-3000元人民币之间;在非洲市场,华为手机主要销售的是低端智能手机,产品价格是100-200美金左右,折合成人民币大约在700-1400元区间;作为诺基亚的运营商,HMD的主要销售手机也是功能型手机。

通过以上分析发现,同样为智能手机厂商,三星和华为在现阶段已经成为传音手机的主要竞争对手,从价格的角度而言,前者手机售价也要超过传音手机。从占有率的角度来说,传音手机和三星手机的份额差不多。从出货金额的角度来说,传音手机要远远低于三星手机。按照IDC的数据,在2019年第二季度的非洲市场,从出货金额的角度来说,三星手机的出货金额是最高的,占市场份额的40.3%,传音手机仅为21.9%,华为手机是12.2%。根据Statcounter的数据,在南非市场,华为手机在2019年的9月份占有率达到了28.52%,仅比三星手机低,但是,在该市场,传音手机的市场份额比较低,还不足1%。

表 2.1 传音手机 2016-2018 年度非洲市场占有率

项目		2018 年度	2017 年度	2016 年度
市场容量 (出货量:亿部)	非洲	2.15	2.19	2.05
	印度	3.24	2.88	2.49
	合计	5.39	5.08	4.53
市场容量 增长率	非洲	-1.83%	6.83%	-
	印度	12.50%	15.66%	-
	合计	6.10%	12.14%	-
非洲市场 占有率	传音手机	48.71%	45.12%	33.73%
	三星	10.27%	12.85%	16.29%
	HMD	6.78%	3.96%	0.00%
	华为	4.05%	2.96%	4.02%

资料来源:传音控股招股说明书

综上所述，在非洲市场的智能手机领域，传音手机没有明显的优势，无论是产品份额，还是企业的技术储备，其都没有实力和三星、华为等手机厂商进行竞争。

2.3.4 高端品牌进展不及预期

虽然传音手机是以低价的功能机进入的非洲市场，但在智能手机的领域，为了进入中高端品牌市场，传音手机也想使自身的品牌溢价能力得到提升，通过这样的方式，既可以使企业的毛利润得到提升，还可以更好地宣传企业的品牌形象，所以，基于以上考虑，传音手机推出 Infinix 品牌，定位高端品牌。可是，根据 Infinix 的销售，TECNO 品牌仍然是公司销售的主力品牌，Infinix 品牌相对进展比较慢，弱于预期，从零售价的角度来说，Infinix 品牌和 ECNO 品牌价格差不多，销售增速也没有 TECNO 品牌高。从销售额的角度来说，在传音手机的销售额中，TECNO 品牌产生了将近企业一半的收入；同时，Infinix 品牌的产品的销售增速是 24%，销售额 2019 年已经达到 42.4 亿，无论是销售额，还是销售增速都落后于 TECNO 品牌。

表 2.2 传音手机品牌 2018-2019 年销售销售额及销售增速

2019 年度	智能机	TECNO	741, 399.26	47.90%	1, 490.55	497.40
		itel	382, 361.56	24.70%	1, 240.51	308.23
		Infinix	424, 116.74	27.40%	675.50	627.86
		合计	1, 547, 877.56	100.00%	3, 406.56	454.38
	功能机	TECNO	239, 895.98	44.24%	1, 155.62	472.67
		itel	355, 117.96	28.16%	1, 153.15	301.46
		合计	595, 013.94	100.00%	9, 021.81	65.95
2018 年度	智能机	TECNO	546, 229.10	44.24%	1, 155.62	472.67
		itel	347, 622.64	28.16%	1, 153.15	301.46
		Infinix	340, 720.47	27.60%	546.82	623.09
		合计	1, 234, 572.20	100.00%	2, 855.59	432.34
	功能机	TECNO	235, 333.94	34.66%	3, 171.50	74.20
		itel	443, 601.58	65.34%	6, 705.08	66.16

续表 2.2 传音手机品牌 2018-2019 年销售销售额及销售增速

		合计	678, 935. 52	100. 00%	9, 876. 59	68. 74
--	--	----	--------------	----------	------------	--------

资料来源：传音控股招股说明书

TECNO 品牌的销售额占比在 2019 年的上半年度获得了显著提升，占比达到了 51%，但是，Infinix 品牌的销售占比却仅有 26%，出现下滑。Infinix 品牌的销售没有达到预期目标，这可能是 Infinix 品牌销售价格比较低的原因，Infinix 品牌在 2019 年的平均售价只有 578 元，和 TECNO 品牌相比，其均价只提升 100 元，这是无法匹配了传音手机的高端定位的。

在非洲市场中，功能机的市场需求不断降低，而在智能手机的领域，定位于高端市场的 Infinix 品牌并没有实现预期销售目标，传音手机无法实现进一步突破，进入中高端市场仍然具有很大的困难，所以，在现阶段，传音手机的竞争策略仍然是低价策略，从而保证市场占有率。

2.3.5 软件生态体系尚未成形

如今，只靠硬件来盈利已经不是现在手机企业的商业模式了，现在的手机企业主要的盈利模式是组建自身的软件生态体系。

而传音手机的软肋正是构建生态软件体系。第一，当前传音手机的销量都主要来自于其功能机，第二，传音手机在移动互联网的平台实现的相关收入很低，这可能是受非洲人群的整体消费水平及消费习惯的影响。

传音手机定制的智能终端的操作系统(OS)，在非洲市场具有超过 8000 万的客户。但传音手机从未披露其相关产品所给企业带来的的具体盈利。传音手机的营业收入主要是由硬件销售来构成的，而其他的营业收入所占比例就很低了。这不难看出传音手机在移动的互联网业务的发展方面和小米手机等竞争对手还是有着巨大的差距的。

3 传音手机非洲市场现行的竞争策略及其实施效果评价

3.1 现行的竞争策略

一个企业所使用的竞争策略是提升该公司的品牌价值、以及提升企业产品市场的占有率的一个很重要的方面。其中主要包括有企业的价格策略、产品策略以及渠道策略和服务策略等各个方面。而对于像传音手机这样的通信行业来说,产品和技术是企业竞争中取胜的核心竞争力,同时也要通过好的售后服务来保持和提升客户的忠诚度。

传音手机在非洲市场一直坚持采取的品牌竞争战略,并且不断致力于扩大其在非洲的市场份额。对于在非洲市场未来的业务发展方向,传音手机将继续坚持以大众消费者为目标的产品品类多元化的发展战略,进一步发展其移动互联网的服务业务,并不断的提升其持续的盈利能力。

3.1.1 竞争目标

传音手机的经营思想是:重品牌、重合作、重售后。全力开拓非洲市场,

传音手机秉持“全球化视野、本地化执行”(Think Globally, Act Locally)的经营理念,并将技术创新作为公司的核心竞争战略之一。自传音手机成立以来就始终贯彻开拓非洲市场的方针,在未来,传音手机将进一步基于其在非洲市场现有的领先优势,以本地的市场需求为导向,积极的推进产品的技术创新和企业管理的创新,并继续在非洲市场普及和推广新一代的信息技术。同时,在当前中非合作关系上升时期,传音手机以“一带一路”等国家战略的推行契机,进一步拓展其在非洲市场的业务,传音手机目前的企业战略规划是在非洲地区打造最受青睐的智能手机品牌,提升移动互联产品及相应服务在该地区市场的竞争活力,并在不断努力成为中国的出海企业中成功践行国家发展战略的杰出企业代表。

3.1.2 持续扩大传音手机在非洲的竞争优势

传音手机在最开始的发展策略,就是从非洲市场中最不受重视的欠发达贫困地区入手,针对非洲功能手机需求的空白领域,主要推销低廉价格的功能型手机和低端的智能手机,传音手机就依靠这样的策略挖掘出了当时非洲市场的巨大手机消费潜力,这也使得传音手机成为了非洲手机市场的“手机销量之王”。

由于企业一直坚持的核心经营理念就是根植于非洲市场并致力于在此地区

扩大发展规模。因此,在企业未来发展进程中,也应着眼于非洲地区市场变化而及时优化竞争策略。另外,要不断地提高其产品的价值,及时提升企业智能产品的技术含量和丰富产品功能体系。与此同时,还要针对非洲地区的实际市场需求情况,及时拓宽并优化多元化合作方式,如加强与当地传媒行业的联系程度等。通过丰富销售模式和更新企业形象等方式,重视开展线上和线下的互动,实现各线下零售店销售收益的同步提升。

3.1.3 大力开展本地化或本土化经营

与目标市场进行文化的融合是一个企业进入并开拓海外市场的一个重要的基础,许多跨国企业的发展就是因为没有很好的处理这一文化的差异从而导致“水土不服”。传音手机在非洲市场秉持着本地化的经营的理念。通过雇佣当地的劳工,提高了当地的就业率。另外,传音手机还有意的淡化了他在非洲消费者心中的中国背景,非洲的大一部分的消费者都不认为传音手机是国外的手机品牌。传音手机采用的本土化战略使得其在非洲市场的站稳了脚跟。

3.1.4 产品迎合当地消费需求, 针对个性需求不断提高创新水平

为进一步实现传音手机根植非洲市场逐步扩大全球业务范围的发展战略,不仅要深入分析市场实际需求及用户的个性化需求变化情况,还要及时依据导向性变化及时更新企业产品研发技能并进一步提升创新驱动力。同时,当地消费者对手机应用及功能的丰富程度也产生了更大需求,传音手机将继续紧跟非洲市场的发展趋势,进一步剖析消费者个性导向需求来创新产业技术,进而激发企业的研发新型技术的技能,以此作为获取市场竞争优势的核心方式之一。

3.1.5 组建专业队伍, 优化并落实创新驱动战略

任何行业的创新优化过程都离不开专业技术人员的支撑,手机行业也不例外。因此,传音手机为提升产品的市场竞争活力,就应率先更新研发团队的技术创新体系。从企业内部管理层面上提升企业的整体创新效率,不仅要积极引入高素质专业员工的加入,还应及时更新企业内部管理策略,进而形成企业整体创新竞争优势。传音手机通过引入全球性的相关技术人才,成为了非洲地区互联网智能产品企业的领导者。除此之外,企业还进一步优化了企业内部管理模式,完善了管理流程,提升了员工工作效率。与此同时,企业管理人员组织构建的绩效考核评

价体系和完善激励机制，也对员工的工作积极性的提升产生了较大的推动作用，进一步提升了企业发展活力。

3.2 实施效果评价

3.2.1 市场占有率及营业收入

在传音手机逐步推进差异化营销方案的过程中，其销售业绩在几年之内得以迅速提升，在非洲地区的手机销售市场获取了充足的竞争力，特别是 TECNO 系列的产品，更是显现出了强劲的销售优势。笔者对 IDC 相关资料进行了调查分析，研究结果表明，传音手机 2018 年和 2019 年这两年时间内，在非洲地区乃至全世界范围内，都具备良好的手机市场竞争活力。在非洲地区同行业市场领域内市场占有率占比近百分之五十，营业总额达到了 226 亿元之多。在 2019 年，其营销热度只增不减，该企业还被评为最具世界影响力的中国品牌之一。对传音手机销售模式进行进一步分析可发现，其营业收益结构中，智能手机销售占比达到了七成左右，较功能机销售形势相比，显现出了巨大市场优势。在此期间，由于企业及时丰富营业模式和产品服务内容，并凭借着良好的技术优势，传音手机在报告期内业绩得以高速增长。

相关的数据分析显示，在 2014 年到 2019 年期间，由于非洲地区互联网信息技术呈现出了飞速发展的态势，因此传统功能机的销售形势也受到了显著影响。以传音手机在此期间的销售数据来看，虽然功能机在非洲地区的销售总数有所上升，但增长速率极为缓慢，5 年间仅增长了 2000 万部。年均复合增长率和人均保有量均呈现出显著的下降趋势。

由此可见，非洲市场的消费者正经历着从功能机到智能机的更新换代大潮，传音手机虽然在非洲市场的功能机领域占据了半壁江山，在非洲市场中的占有率总数第一，营业收入也在不断的增加，但是传音手机在智能机的领域确显得增长乏力，本文对传音公司目前的财务报表进行详细深入研究，得出 2018 年至今，传音手机的营收增速就有了明显的放缓。而在 2019 年的前三个季度中，传音手机的营收是 168.55 亿，增速仅仅是 6.72%。这一统计数据从本质上显示出了传音手机营销效率增速缓慢的特征，究其原因，主要是由于非洲地区手机竞争环境日益激烈。

3.2.2 技术升级

为提升产品在非洲地区手机市场的竞争活力，传音手机专注于当地居民的个性化需求，研发出了手机的夜拍技术。除此之外，还着眼于当地社会经济发展现状和电力情况不稳定的特点，不仅提升了待机技术，还研发具备快速充电功能的手机产品。依据非洲炎热的气候特征，在产品 USB 端口加入了防汗功能，整机运用了电流控制功能。针对当地居民对手机的娱乐功能需求和音乐风格，优化了产品喇叭的低音性能。通过展开此类技术升级和创新，传音手机得以快速提升了产品在非洲地区的人均保有量。

传音手机针对非洲市场的消费者需求研发针对性的产品，虽然可能这些技术的研发成本不是很高，但这些技术却帮助传音手机在非洲市场占领了一席之地，但随着目前手机产品更新的速度进一步加快，消费者也就对手机的智能化功能提出了更高的要求，加上在非洲的智能手机市场的竞争对手四围环立，传音手机要想继续保持其在非洲市场现有的市场份额压力很大，加上传音手机现有的技术研发投入和技术创新对策与同业的竞争者之间还存在着较大的差距，因此，传音手机很难应对目前非洲市场激烈的竞争。

4 传音手机非洲市场现行竞争策略的问题及产生原因

4.1 现行竞争策略的问题

4.1.1 技术创新无法满足市场需求，且缺乏通信专利

当代社会网络信息技术已高度发达，移动通讯科技水平也日益提升。因此社会公众对手机产品的功能性需求也越来越高，在传统的通信要求的基础上，加入了娱乐及商业等多元化需求，对手机呈现出的综合需求日益提升。一个新技术的发明或一款新产品的问世，就可能会掀起一波新的消费浪潮，也会对手机行业的市场环境形成较大冲击。在产品竞争日益激烈化的情况下，如果技术研发和创新环节出现了效率低下的情况，则会很快面临市场竞争的严峻考验。严重时，甚至会出现被市场淘汰的危机。从传音手机当前的运营体系上来看，其技术创新效率呈现出了明显的滞后性，因此也出现了一定的营销危机。

4.1.1.1 核心技术薄弱

通过 SWOT 分析中对传音手机的现有劣势进行分析发现：传音手机当前存在着以下几点劣势：一是未没有掌握核心的技术，二是对专利的重视程度较低，三是其自主研究和开发的能力比较薄弱。虽然非洲的大部分消费者都比较注重手机产品的价格，但也有相当一部分的消费者更看重的是手机产品的质量，并且随着当前非洲人民的收入水平的不断提高，非洲市场的消费者对手机产品的品牌以及质量的要求也必将会越来越高。从这一点来看，传音手机在质量和品牌形象以及价格等方面相对于像三星手机、苹果手机等国际的大品牌，其劣势就显得比较明显。另外，非洲市场由于政府的体制不够完善，缺少像专利局这样的机构，加上非洲的经济比较落后，产业的发展也相对滞后，企业对于专利的保护的意识也很薄弱。但是，随着非洲经济的快速发展，以及市场上手机普及率的不断提高，国家势必会更加地关注专利技术，以及加大对专利技术的相应保护。因此，当专利技术在非洲市场中得到重视以后，传音相比较于其他的手机，非但没有竞争的优势，反而还会落后于其他的手机。传音手机到 2018 年申请的专利总数仅为 56 件。而像华为手机、中兴手机以及 OPPO 等国产的手机品牌仅一年申请的专利就可达上千件。科技创新在手机行业的发展中具有重要的作用，传音手机自成立以来，为了研发出功能新颖且独特的具有吸引力的手机产品，传音手机的研发团队

通过不断的努力,对产品的技术进行创新和改良,从而开发出了一批适合目标客户需求的新的手机产品。但是,随着消费者变得越来越理性,“伪”创新设计对于消费者的吸引力逐渐的减弱,这些变化都对传音手机的技术创新提出了更复杂和更高的要求。传音手机在发展的早期,由于当时非洲的手机市场还是各大国际手机企业忽视的“蓝海”,而此时传音手机首先在非洲市场发布了具有双卡双待功能的手机,随后又生产了专门为黑人自拍设计的自拍手机,因此传音手机的创新性和研发能力可以满足当时的市场需求。但由于大量其他品牌手机生产企业在非洲地区展开销售业务,使得购买力本就比较有限的当地手机市场形成了激烈的竞争环境。这些涌入的手机企业有着像华为手机、苹果手机等世界领先的品牌,因此其科研的实力都十分强大。截止到,华为手机累计申请的专利达 74,307 件,而到 2018 年年底,传音手机拥有的知识产权却不足 60 项,相比较之下,在技术的创新方面,传音手机的能力就显得十分的薄弱。面对当前激烈的市场竞争,传音手机技术创新的难度不断增加。而技术的持续创新是传音手机得以在非洲市场长期发展的源泉。因此,传音手机必须迎难而上,制定相应的竞争对策,进一步提高企业自身的创新研发能力,从而研发出更具市场竞争力的优秀手机产品。

4.1.1.2 技术升级换代缓慢

通过 SWOT 分析法对传音手机在非洲市场存在的威胁分析发现,手机市场具有技术更新换代快,产品极易被淘汰的特点,消费者的个性化的需求也在不断地提高,传音手机在与其他知名的手机品牌相比较时,传音手机在产品的更新换代和技术的创新上相比较其竞争对手具有明显的滞后性,这对于传音手机保持其现有市场的占有率来说,具有负面的影响,现有的市场份额就很容易被新的企业和技术所抢占。当前,传音手机正处于一个发展的成熟期,手机的销售量持续增长,但其竞争者也在不断的增加。传音手机在非洲市场上的竞争对手多是国际上的知名手机厂商,这些竞争对手的产品创新能力更强,研发投入也比传音手机高,这就导致了传音手机在非洲市场上很难持续健康的发展扩大。

传音手机与其竞争对手相比,在产品的创新升级方面存在着滞后,因此市场很容易就被竞争对手所挤占。且销售产品类型仍以低价的智能手机和传统的功能机为主。因此,长期下去,传音手机的价格战将不再有效。非洲地区在经济发展的影响下,移动通信和网络信息等技术都得以快速发展,电子产品的性能需求必

定会显著提升。如果其他手机生产商比传音手机更早的完成了技术的创新，或行业技术标准突然被提升，传音手机则会面临严重的运营危机。

4.1.1.3 缺乏通信专利

在分析传音手机可能面临的潜在市场风险要素时，笔者运用了 SWOT 相关理论展开了细致的剖析。研究表明，企业当前较为滞后的技术更新频率成为了最主要的风险因素。具体表现为：传音手机核心技术较为缺乏且专利技术数量仅仅有三百个。从我国其他国产品牌企业的专利技术保有量来看，都远远超过了传音手机的专利数量，部分企业的技术专利甚至超过了五万项。由此可见，传音手机的技术亟待大幅提升。在现今这个智能机主导的时期，传音手机应该如何应对？是继续坚持生产和销售功能机为主还是顺应时代要求，调整生产和销售的策略，提高自主研发能力，转而销售和生智能机呢？纵观传音手机整体的竞争策略体系，其销售目标区域并不仅限于非洲地区，还在向其他新兴市场扩张发展，并加大对这些区域的手机销售量，这在很大程度上也加大了传音手机因专利问题而被其他手机企业诉讼的可能性。

4.1.2 产品以功能机为主，品牌定位缺乏价值性

通过 SWOT 分析中对传音手机的现有劣势进行分析后发现，传音手机目前存在着产品结构不合理的问题，过分侧重于其低档的产品，产品的质量也很不稳定。而且传音手机在非洲市场也存在由于其当前的产品主要以功能机为主，所以存在缺乏创新和智能等的威胁。

由于非洲的手机市场特点，功能机更加适合非洲消费者的消费水平，所以传音手机在非洲销售的主要是功能机，而智能机则较少，所以产品的结构很不合理。就现实的情况来看，虽然目前传音手机在非洲市场的份额很高，但这其中很大程度上其实是功能机的功劳。这样的产品结构只会让其他的竞争对手抢占了先机。

目前传音手机在非洲市场销售的主要是低端的智能机和功能机，这些产品凭借低价在非洲的中低端市场中占据了极大的市场，同时市场中的竞争也更加激烈，愈演愈烈的价格战导致其营销收益的增速异常缓慢。由于传音手机当前销售重点仍以传统的中低端手机为主，并未及时创新高端手机的核心技术，因此很不利于未来对高端市场的开拓。

笔者对传音手机近几年的销售数据展开了调查研究，分析结果表明，其销售

收益大部分源自于功能机产品的销售。伴随着非洲地区经济在近年来的迅速发展,用户对手机性能的需求也会显著提升。因此会有大量手机生产企业借此契机涌入非洲市场,从而对传音手机销售份额造成巨大冲击。除此之外,以三星手机为例,众多知名品牌的手机生产商也将销售的目光放到了非洲市场。其他的各大手机品牌也是不断创新,开足火力。此类手机品牌具备的是世界级竞争优势,无论是核心技术优势还是品牌口碑优势,都是传音手机需要面临的主要竞争因素。为最大程度降低此类风险因素的冲击,传音手机就要突破其原有的手机品牌的优势,从而才能对抗这些竞争对手的冲击以及应对整个行业的不断变化。

4.1.3 市场细分单一, 目标市场不够多元化

近年来,由于非洲地区的社会经济及互联网普及率不断提高,手机的消费群体也随之发生着变化,同时,非洲的手机市场的细分方式也在不断变化。但是,传音手机当前的市场细分方式仍是最早开拓非洲市场时的市场细分方式:既是以人口细分和地理细分为主,按消费群体的收入水平和年龄层来进行市场的细分,因此,传音手机在非洲市场的细分方式较为单一,缺少最新的优势。

表 4.2 非洲不同国家手机用户使用最多的功能

	南非	尼日利亚	加纳	肯尼亚	乌干达
使用 Facebook	41%	58%	54%	44%	44%
发送短信	52%	39%	40%	55%	43%
听收音机	40%	36%	40%	46%	46%
上网	40%	47%	51%	34%	29%
拍照	45%	38%	37%	34%	31%
使用即时通信	41%	34%	34%	40%	34%
玩游戏	34%	34%	33%	30%	27%
下载手机应用程序	34%	28%	31%	19%	18%
使用 Twitter	14%	14%	13%	14%	11%

资料来源:非洲 IT NEWS AFRICA

从表 4.2 中可以看到,非洲的手机用户对于手机的功能需求以不再仅仅是最基本的联络通信功能。而是开始更加关注手机产品的心理体验和个性等功能。由此可见非洲市场的细分已不能仅仅依靠简单的收入水平和人口结构来划分了。

尽管传音手机在非洲所针对的目标市场是有中低收入的绝大多数的消费群体。但是随着近年来非洲经济的飞速发展,也提高了非洲市场中消费者的消费能力。虽然传音手机在其最初进入非洲市场的时候吸引了很大一批低收入的患者,但随着当前非洲市场的营销环境的已经发生了相当大的变化,但是传音手机却没有及时的改变其细分目标市场的方法,进而导致了其目标市场不够多元化。

4.1.4 长期以低价策略获取市场,难以获得高溢价

通过 SWOT 分析法分析传音手机在非洲市场的威胁中发现传音手机正面临着由于中国的整体性的手机产能的过剩,低价已不再是传音手机主要的优势的威胁。

中国的手机市场中产能的过剩的问题近年来变得更加的严重,手机的产能早已严重地超过了国内的需求。这必将会导致严重的价格战。而价格战一方面会进一步导致创新和相关技术研发的萎缩,也会打击到企业生产的积极性,同时,企业为了降低成本,保证其市场的份额,手机产品的残次率也会开始上升,进一步影响到对非洲市场的进一步的开拓上来。价格战也导致了传音手机在非洲市场上的利润率变得越来越低。据相关数据的统计分析,中国国内的手机市场正呈下滑的趋势,这就意味着将会有越来越多的中国手机品牌对经济落后的非洲市场产生兴趣。类似于像传音手机一样拥有专利较少的企业,其目标市场也会是非洲。华为手机也公开了消息称,将推出价格低廉的智能手机来参与非洲市场的竞争,小米手机也要继续地扩大在非洲市场的份额,这将会令传音手机在非洲市场中的竞争的优势大大的降低。从企业销售产品分类模式上来看,其销售主体仍以功能性手机为主,其占比达到了 70%。但近年来非洲网络信息技术正处于高速发展阶段,消费者对手机性能的需求也随之攀升,传统的功能机需求已得以大幅弱化。与此同时,其他智能产品生产企业逐步在该地区展开了低价销售策略,也给传音手机带来了巨大的挑战。同时,在高端的智能手机的市场中传音手机面对国际品牌三星的竞争,压力更大。

传音手机在非洲市场中一直采用的都是传统的成本定价的方法,通过低价策略取胜。但是,即使手机的销量具备一定优势,却为大幅提升销售收益,产品的

溢价能力也很低。伴随当地经济的进一步发展，人才市场资本形势也产生了巨大变化。加之其他企业产品的大量涌入，非洲手机市场供需情况的变化，使得传音手机以往的低价竞争战略受到了巨大冲击，也必将会卷入到这场价格的混战之中。因此，传音手机更需要投入大量的营销成本以及开发成本等等，这在很大程度上更是也降低了传音手机在非洲市场中的溢价能力。

4.1.5 销售渠道单一，线上销售渠道薄弱

在剖析行业市场竞争状况时，高效运用五力模型相关理论可以明确一个企业所面对的行业内的竞争环境。笔者运用了这一方法中的议价能力相关理论，对传音手机面临的竞争要素展开了实践探究，对传音手机在非洲市场中的产业竞争强度进行了分析后发现：

从卖方层面上对议价能力的变化情况展开了分析，探究结果表明，其中，卖方常用的方式有降低供货质量和提高供货价格。在以下这几种情况中，卖方具有较高的议价能力：一是企业的材料来源主要由一两家卖方来提供。二是卖方具有一定的垄断地位。三是如果卖方具备不可替代的产品供应能力，则会对买方成本控制形成较大制约。四是卖方更能实现其前向的一体化，但买方想实现后向的联合或者一体化却比较的困难。传音手机与其手机零件的供应商的联系，由于手机的制造过程需要的零部件很多，而且零部件的质量的好坏也决定了最终的手机产品质量的好坏，传音手机和电子元件供应商以及大型的零部件的供应商之间保持良好的合作关系，有利于传音手机更好的建立企业的核心竞争力。

传音手机对于卖方的议价能力还可，短时间内不会对传音手机的成本带来很大的影响。但同苹果手机、三星手机、华为手机等一线的手机品牌进行比较的话，由于传音手机的产品类型较少、生产规模也较小，并且现金流不足，从而就减弱了传音手机对其供应商的议价的能力。

其次是购买者的讨价还价的能力，随着消费者消费水平的不断提高和改善，同一行业领域内的其他代替品种类也逐步增多，因此消费者的讨价还价能力也在不断的提高。与此同时，消费者对产品的个性化需求及性能需求及服务需求也会相应提升。具有大宗产品购买需求或付出消费成本较高的购买者的议价能力都会较强。

另外，通过波特的五力模型对传音手机的销售渠道的竞争态势进行了相应的

分析后发现，传音手机在非洲市场中主要采取的是广告和代理商销售。传音手机利用“刷墙”的方式对其品牌进行推广，因此非洲的大街小巷都能看到传音手机的广告。对于代理商则进行严格的把控，从而防止代理商出现窜货和乱价等问题。但当前随着非洲市场上电子商务的平台不断发展，更多的消费者开始从电商平台上进行购物。传音手机的目前的销售渠道过于单一，缺乏线上的渠道。

同时，通过 SWOT 对传音手机的劣势分析中也发现传音手机在非洲市场的营销渠道有待进一步优化。这是因为当前非洲地区网络信息技术日趋完善，传统侧重线下销售的营销模式受到了极大冲击。在未来营销过程中，传音手机如果还仅仅只依赖其线下的渠道，而不重视线上的渠道，会面临极大的运营危机。在当前线下营销效率已明显弱化的情况下，如果不尽早的开拓线上的销售渠道，将难以抵抗像小米手机等的一系列善于布局网络营销的新的竞争对手。

4.1.6 长期的广告模式，造成了营销成本过高

传音手机在非洲市场最开始是大量进行广告刷墙以及通过电视进行大范围的广告的营销等等。截止目前，传音手机仍在非洲各个国家通过举办新品发布会，以及邀请明星来吸引消费者的眼球。传音手机还通过进行慈善公益来提高品牌的美誉度以及知名度，以及通过赞助等成为各大活动的赞助商等。从以上的促销方式可以见得传音手机目前的促销竞争策略已经比较的成熟，但其促销的方式却不够新颖，呈现了低效发展趋势，且销售成本支出在企业整体资本运营体系中占比极高，而且这种营销方式很容易被其竞争的对手进行模仿。随着当前非洲手机市场营销环境的不断变化，以及各大手机竞争对手的强势进入，老品牌传音手机的市场影响力也会被慢慢地削弱。

4.1.7 人力资源管理差，未重视文化建设

通过 SWOT 分析后发现传音手机当前在非洲市场还存在缺乏对于高端人才的引进与培养的劣势以及缺乏高端人才的威胁。自传音手机成立以来就一直重视人才的培养和团队的稳定，组建了行业内稳定且领先的研发、管理和市场团队，但同国际知名的跨国手机企业相比较，传音手机的高端人才仍较为缺乏。为了满足企业业务发展的需要，并缩小与国际知名手机品牌的差距，传音手机还需要进一步地加大产品研发以及市场开拓还有运营管理等人才引进和培养。由于该企业所处的智能产品行业对企业创新驱动动力具备极大需求，因此，企业对创新方

式、技术以及品牌定位等的把控是手机行业内公司的核心竞争力，但由于我国的手机的市场发展历史比较短，所以满足手机行业的高速发展的要求高端人才较为缺乏，因此行业内抢夺高端人才的激烈竞争使得传音手机投入的人员成本不断地增加。

在早期，传音手机主要依靠高薪，吸引了一些具有专业技术的人才。但传音手机的员工工作压力普遍较大，而且传音手机对其新老员工也没有成系统的培训方式。虽然传音手机在每年都会招聘一大批高校的毕业生入职，但是这些应届生群体普遍工作不到一到两年就会申请辞职，这些员工离职的原因有很多，其中最重要的一点原因就体现在薪酬待遇上，很多员工都认为传音手机的工作强度和薪资待遇不成正比，付出得不到同等收入地回报，并且这些新的员工还有长期的疲劳感，身体的状态也不好，工作效率下滑，因而对于企业的创造性也就必然会受到影响。这些都是传音手机人才流失的因素。尤其是近年来，随着非洲市场的竞争加剧，传音手机在市场开拓和研发等方面投入了更多的资源，目前传音手机的市场团队和研发团队都相继出现了员工紧缺的问题。第二，传音手机的海外员工调遣回国的机制需要进一步完善，许多海外的员工在海外积累了大量的经验，对于整个企业的工作流程都十分熟悉，这些归国的员工都属于传音的稀缺人才资源，传音手机要想在激烈的非洲市场的竞争中脱颖而出，就必须大力培养一批高素质的人才，并不断增加人才的储备。

共创和共享（Together we can）是传音手机的企业价值观，这体现了传音手机对于创建企业于消费者的合作共赢关系的重视。然而现实中，传音手机的企业内部，团队的建设活动少，各个部门的员工关注眼前的工作，因此传音手机这种共享共创的企业价值观就很难得到真正的实现，这样长此以往，传音手机的企业文化的价值观势必会变得越来越弱化。加上传音手机为了实现本土化的经营，在非洲市场中也会雇佣一批当地的劳动力，所以，如何淡化来自不同国家员工的文化观念，从而加强员工的共同的文化价值观将会是传音手机当前在非洲市场进一步拓展需要解决的重要问题。

4.2 现行竞争策略问题产生原因

4.2.1 传音手机核心技术不足

从技术层面上来探究可以发现，传音手机当前并未及时更新产品核心技术，

不仅无法及时在市场竞争中凸显技术优势,也由于未将专利技术与盈利模式形成高效匹配而难以发挥出竞争优势。因此使得传音手机为了这些专利而投入的大量资金没有得到相应的回报。目前,传音手机对于其研发创新方面的投入不足。未来,传音手机要想保持住其在非洲市场中现有的市场份额,就必须重视核心技术的研发。

4.2.2 专利的重视程度不够

传音手机在专利的申请方面缺乏重视。据相关资料显示,传音手机自其成立以来,技术创新和自主开发专利产品的程度不够,在这方面传音手机就与华为手机以及中兴手机之间拉开了差距。除此之外,对创新开发专利技术工作的弱化,也会导致产品被大量模仿等风险的出现,长此以往,还会在行业发展领域受到越来越多技术壁垒的影响。

4.2.3 机型结构不合理,不重视高端机型

笔者对传音手机的产品机型机构进行了探究后发现,该企业并未重视对高端技术智能产品的开发,因此市场销售体系中呈现出了一定的产品单一特征。随着非洲地区经济的发展和网络信息技术的普及,消费者对手机性能需求日益提升。传音手机高端机型在产业结构中占比仅达到两成左右,由于过于侧重对低端机型产品的销售,使得企业营销效率到高度受限。传音手机如不及时对高端技术加以创新优化,必将会失去这一市场。传音手机是通过低端的产品来打开非洲的市场的,传音手机在非洲消费者的心里形成了深刻的企业智能产品技术含量低的不良印象。一旦形成思维定式,则难以有效将其扭转。即便企业当前逐步开发了部分高端机型,但仍具备着开发时间短、营销效率低等特点。另外,在非洲市场,由于当地经济正处于发展的初期阶段,高端机型消费市场的具体营销体系仍不够成熟。当地居民消费观念和智能产品需求程度还有待进一步展开研究分析,所以当前借助高端技术拓宽营销渠道以提升企业销售额的发展理念,还很难评价其在现阶段的作用。

4.2.4 对互联网销售平台重视不足

当前非洲地区的线上电商群体规模也得以快速壮大,有越来越多的电商平台逐步涉及了手机销售领域。虽然传音手机的 Infinix 手机成功的与 Kilima 和

Jumia 达成了合作，并迅速地占领了肯尼亚、埃及以及尼日利亚等的核心国家的市场，但仅仅靠 Kilima 和 Jumia 这两大电商平台还不能覆盖整个非洲的市场。而且因为不是自己的电商平台，所以一旦现有的平台终止了与传音手机的合作，那么传音手机就将失去这一销售渠道。由此可见，传音手机目前对互联网销售平台的重视严重不足，这也在很大的程度上不利于传音手机日后对电商的销售渠道的扩展。

5 传音手机非洲市场竞争策略优化建议

5.1 专注核心技术研发，注重专利保护

想要实施产品的差异化的竞争策略，就必须通过技术的不断更新。手机产品主要面向其特定的用户，消费者对于手机功能的需求，往往就可以为传音手机提供正确的新品研发的方向，从而能够更好的满足其客户的需要，进而才能生产出满足用户需求的明星手机。

手机生产的核心技术主要包括有软件和芯片的研发。传音手机应加快其核心技术的研发，并提高对弥补产业的核心技术差距的重视。可以通过与元器件的供应商进行合作，加强相互之间的协同研发，企业产品研发部门还应及时着眼于行业技术的创新趋向，基于提升产品在非洲地区乃至全球市场范围的市场占有率。除此之外，有效依托企业传统较为成熟的产业销售体系，以满足用户实际需求为核心目标，进一步提升产品性能。通过技术引入或自主创新的方式，来稳定产品的降温效果并提升运行速度，还可以对拍照功能加以丰富性优化，从而吸引更多的用户。传音手机应不断的进行技术的创新，来避免其手机的同质化。

另外，人才是企业能够不断发展的动力源头。人才是一个企业最重要的资源之一，因此传音手机需要组建一支具有强大创新能力以及经验丰富的专业人才团队。具体的实施措施有以下几种可供借鉴：首先应提升企业创新研发效率，要激发团队人员的技术创新能力，借助构建员工激励机制等方式来构建和优化符合技术发展趋势的产品研发体系。在此基础上提升创新奖励标准，提升员工工作效率以及创新意识。传音手机在员工的培训方面，应该采取多种的方式来提高其员工的研发能力，并要形成传音自己的一个员工的培训体系，也可以建立专业的学校或者培训基地。

另外，由于非洲的政治体制还不够健全，所以专利局在很多的非洲国家还没有建立。因此，传音手机更应该重视通过申请专利的方式来维护其自身的权益。

5.2 提高品牌的形象，开发高端手机市场

对传音手机当前产品营销模式展开分析可以发现，其现有产品体系难以对市场上的高端需求展开有效供应。为进一步优化营销模式，传音手机应及时更新核心技术，打造高端产品来扩大产品营销范围。但在这一过程中应率先树立品牌的

高端口碑，在此基础上再循序渐进地提高旗舰的高端机型的技术含量，从而才能更好地进入高端市场，才能提高企业的国际竞争力以及利润的空间。

在非洲市场中已享誉各地的传音手机的三大品牌。其实其定位都不够准确，从产品的定价来看，传音手机的三大品牌都缺少固定的价格区间，其中甚至还有交叉的区域，而且这三个品牌所面对的消费群体也差异很小。三者的定位都是非洲市场中低端的大部分的用户。因此，传音手机三大品牌的定位逐渐变得模糊不清。当前，随着非洲市场经济的持续增长，以及营销环境的变化，非洲市场中的大部分的消费者已不再仅仅满足于基础的通信功能，消费者的需求差异化也逐渐显示了出来，非洲市场中有消费能力的年轻人更喜欢高端的科技手机。在此背景下，传音手机应该重新明确其市场细分的标准，创建一个新的手机品牌。

5.3 在细分市场结构的基础上实现高端产品销售定位

非洲的经济环境已经发生了很大的变化，但是传音手机的市场细分的方式却还是最初的市场细分方式，因此早就无法适应当前非洲市场的需求了。针对这一变化形势，该企业应进一步了解市场消费体系结构，依据不同层级的产品需求来实现技术和产品的相应匹配。随着非洲手机市场营销环境的不断变化，以及非洲经济以及网络设施的进一步发展，消费者对于手机的需求也从性能转向了智能化和智慧化，笔者对非洲地区的互联网经济发展进行了深入分析，得出了电商会大几率快速兴起的结论，因此消费者对移动支付需求也会随之而来。企业如何针对此类智能需求展开高效的技术创新和产品性能优化，成为了当前非洲市场中的手机厂商主要关注的问题。另外，非洲市场中的用户开始更加地关注手机的性能。因此，传音手机当前可以在其细分的市场中规划出一个年龄在 20 到 45 岁的更高收入的人群，针对这一人群以开发支付购物等的应用，产品以智能化的设计和智慧化的服务为主。

通过前面提到的 SWOT 分析结果来看，传音手机必须时刻关注市场的发展趋势，抓住非洲市场中的发展的机遇，重点关注智能机领域。传音手机只有充分利用其当前在非洲市场上的优势，并进一步提示其产品的创新能力，才能在非洲市场上的智能机领域站稳脚跟。

5.4 以全新的消费者心理定价方式取胜

5.4.1 延续低价策略，树立良好口碑

在非洲市场的消费者具有消费能力较低,以及对价格表现敏感,而且对特殊功能和产品的性能的要求较低等特点。但随着目前非洲市场经济的不断发展,非洲市场中的消费者对于手机的功能要求变得越来越多,因此,传音手机应该继续保持其低价的策略,继续拓展其非洲市场,生产具有更加丰富的功能的手机产品,从而在非洲的消费者群体中建立起良好的企业形象。采用低价的策略可以吸引消费者来购买其新的产品。并可以在其消费者形成了对其产品的依赖后适当地提高产品的价格,进而从中获得利润。就当前非洲市场的特点来说,低价策略的延续仍具有一定的必要性,低价策略可以进一步的培养其用户产生对于传音手机产品的消费习惯。但传音手机在延续其低价的策略的同时,同时也应注意其手机的终端产品的功能和质量。因此,传音手机应努力树立良好的企业形象与产品口碑,从而为传音手机在非洲市场上的进一步拓展打下坚实的基础。

5.4.2 采用差异化的定价方法

传音手机在非洲市场一直以来都是以低价的策略取胜。但同行的竞争定价法或者成本的定价法已经不再适应当前的非洲市场的营销环境。加上越来越多的中竞争者逐渐进入非洲市场,因此,在这样的背景下,传音手机更应该转变其产品的竞争定价策略,如:依据消费者心理和行为需求上展开具体剖析,通过细分等方式制定差异化定价策略等。传音手机也可以学习其竞争对手的方法。由此看来,传音手机如果想要在竞争中取胜,就可以立足于消费者的心理定价方式,找到消费者的需求痛点,进而采用差异化的定价策略,再通过利用传音手机在非洲市场十几年来累积起来的实力以及经验,创建一个全新的手机品牌,进而提高传音手机产品的溢价能力。

5.4.3 根据产品的生命周期灵活调整价格

由于功能机产品的价格定价很低,所以企业所能得到的利润就很少,主要是通过提高销售量来提高企业盈利,因此很难在价格上进行很大的调整。而与功能机相比,智能机的定价就灵活很多。包括智能移动互联产品在内的所有产品都具备较为固定的生产销售流程。其发展全程都从根本上受市场需求的核心影响,因此企业应及时优化各生产销售流程,并按照产品不同的生命周期来对其产品的价格进行相应的调整。就一般而言,企业对智能手机价格的调整方式主要有三种,一是根据当前市场的条件变化,主动的进行对价格的调整;二是根据竞争对手的

价格的变化进行相应的调价；三是根据不同的渠道或者不同市场消费者的实际消费水平进行相应的手机价格的调整。

表 5.1 智能手机生命周期不同阶段特征

	引入期	成长期	成熟期		衰退期
			前期	后期	
销售量	低	快速增长	继续增长	逐渐降低	下降
利润	微小或负	大	高峰	逐渐下降	低或负
购买者	爱好新奇者	较多	大众	大众	后随者
竞争	甚微	兴起	增加	甚多	减少

数据来源：互联网消费调研中心统计调查

智能手机在其发展过程中会经历四个主要阶段（见表 5.1），智能手机在这四个阶段中的市场的需求特征以及竞争的状况都会不尽相同，这就需要传音手机在不同的阶段采用不同的定价策略。第一，在引入期，也就是在新产品刚投入市场的阶段，在这一阶段，可以采用满意的定价策略。第二，在成长期，在这一阶段，产品的销量开始大幅的增长，市场中其他的竞争者随之进入。在这个阶段，传音手机可以适当的降低这款手机产品的价格。但是整体的价格不宜下降的幅度过大。第三，在成熟期，市场的竞争开始变得日渐激烈，市场上的需求也开始出现饱和。在这个阶段，传音手机可以适当的采用价格竞争的方法，但是应该将维持市场份额作为其定价的目标。特别是其他的竞争对手将产品的价格进行下调的时候，传音手机也应将该产品的价格进行下调从而来适应市场竞争的需要。第四，在衰退期，新产品出现，消费者兴趣开始转移，在这个时期，传音手机可以改为采用营业为目的定价方法，或者通过给产品定价更低来对抗市场上的竞争对手，并寻求适当的机会退出该市场。

5.5 拓展线上线下全销售渠道

笔者对传音手机当前的营销模式进行了细致的探究，研究结果表明，传统的线下分销仍占销售主体地位。但随着非洲经济的飞速发展，其网络的发展也迎来了春天，发展迅速，不仅网络环境得以高效优化，当地居民对移动互联产品的技术需求也持续提升。伴随着当地经济的持续发展，经济领域对智能支付产品的技

术及效率需求也逐渐攀升，移动支付逐步成为了网络流量的主体。

虽然在以往营销过程中，数量众多的分销机构为传音手机的销售提供了极大便利。但这一长久未变的销售模式已逐渐呈现出了明显的滞后特征，线上销售模式的缺失导致企业面临着巨大的经营危机。虽然企业对产品技术展开了一定的创新活动，但销售渠道极为狭窄，线上销售方式仅体现在 kilimall 等的大电商平台上，缺少自主的电商平台。

目前，传音手机可以采用以下两个方法来拓展其线上的销售渠道：其一，就是开展 B2C 营销。建立属于自己的电商平台。但是这种方法的投入很大，并且后期的回报也很难预估，所以传音手机还可以选择与现有的电商平台进行合作。三是依托当地传媒体系加强宣传。如大量投放产品广告或丰富传媒营销方式等，进一步扩大传音手机在当地的品牌知名度。

5.6 采用科学新颖的营销和促销方式

就产品的营销来说，如果传音手机没有持续上市的新的产品，也缺少新颖的方式和客户保持联结，就会很快地被消费者遗忘，传音手机的刷墙广告模式在最初的时候很有效，但这种方式不仅支出很大而且很容易就被竞争对手效仿，如果传音手机仍采用此类宣传方式，不仅难以扩大客户范围，严重时甚至会引发消费者厌倦心理，进而阻碍产品的市场占有率。为改变这一现状，企业应着眼于非洲地区网络信息技术逐步提升的现状，及时展开线上宣传。如在网络平台上构建买卖双方互动体系，逐步打造符合长远发展需求的营销模式。除此之外，高效便利的线上营销模式还可以有效简化营销环节，降低企业的营销支出资本比例。总而言之，传音手机应该更加注重对客户的经营，提高客户的忠诚度，传音手机在盈利的同时，也应更加关注客户的切身利益，只有这样才能做到真正的关注消费者，从而实现共赢。

就企业的售后服务层面来说，传音手机应完善其售后的服务系统，进而实现其产品的增值，要第一时间就客户的需求进行反馈，通过直接交流等方式来提升对产品服务的满意度。传音手机应不断地提升其服务的水平以及服务的质量，并妥善解决其产品售后的质量以及退货的问题。

就产品的促销层面来讲，传统线下分销体系的营销效率极易受到不同类型的冲击而降低，如人文或地理环境的持续变化等。为减少此类营销风险，传音手机

应加强与当地社会公众之间的联系。除此之外，还应及时与当地政府部门展开沟通，进而得到政策上的保障。

5.7 坚持本土化策略

现代大部分企业都逐步更新了产品的竞争策略，针对不同的细分市场的用户的需求，从而设计出不同的产品，并使其更好的满足目标消费者的需求。首先是企业技术的本土化，这一策略成为了传音手机在非洲地区实现本土化发展的主要方针。在此发展理念的引导下，传音手机充分依托当地实际市场需求对企业资源进行了整合，在此基础上发挥技术优势而扩大了企业的竞争活力，因此，为传音手机提供可观的经济效益。技术的本土化可以结合双方的科研力量，从而可以做到优势互补。当前，非洲市场的竞争越来越激烈，因此传音手机要想保持其在非洲市场上的竞争优势，其产品的技术就必须符合非洲消费者的需要。然后是人才的本土化，实行人才的本土化战略可以得到东道国政府以及社会大众的认可，从而提高企业的声誉。而且，本土化战略还能够降低企业的经营成本，比如要从中国派管理人员去往非洲，传音手机需要投入大量的经费，而聘用当地的人才就可以避免这部分的支出。再次，人才的本土化还能够增强企业和非洲市场的交流，进而更好地赢得非洲当地消费者的信任和支持。最后是传音手机配套产品的本土化，通过选择具有优势的区位传音手机可以降低其生产要素的成本，进而提升企业的经济利润这样不仅可以获得高质量的低价原材料，又满足了非洲各国的政府要求，这一本土化的竞争战略既促进了传音手机在非洲市场的进一步发展，又符合了非洲市场的经济利益的诉求。

参考文献

- [1]Dominika Machowska,Andrzej Nowakowski.Competition in defensive and offensive advertising strategies in a segmented market[J].European Journal of Control,2020,53.
- [2]Johan Hagberg,Hans Kjellberg,Franck Cochoy.The Role of Market Devices for Price and Loyalty Strategies in 20th Century U.S. Grocery Stores[J].Journal of Macromarketing,2020, 40(02).
- [3]Business-Chinese Management Studies;Reports Outline Chinese Management Studies Study Results from Shenzhen University(Product market competition,market munificence and firms' unethical behavior)[J].Politics&Government Week,2020.
- [4]Douglas Silveira,Silvinha Vasconcelos.Essays on duopoly competition with asymmetric firms:Is profit maximization always an evolutionary stable strategy?[J].International Journal of Production Economics,2020,225.
- [5]Xiaogang Lin,Yong-Wu Zhou,Wei Xie,Yuanguang Zhong,Bin Cao.Pricing and Product-bundling Strategies for E-commerce Platforms with Competition[J].European Journal of Operational Research,2020,283(03).
- [6]Klaaren.Laying the table:the role of business in establishing competition law and policy in South Africa[J].International Review of Applied Economics,2019,33(01).
- [7]Jae-Cheol Kim,Se-Hak Chun.Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies:Implications on an omni-channel business model[J].Decision Support Systems,2018,109.
- [8]Stephen Tallman,Yadong Luo,Peter J. Buckley.Business models in global competition[J]. Global Strategy Journal,2018,8(04).
- [9]Yong Shi,Peter Wolcott,Wikil Kwak,Zhengxin Chen,Yingjie Tian,Heeseok Lee.Advanced Information Technology and Global Business Competition:Preface for ITQM 2018[J]. Procedia Computer Science,2018,139.
- [10]Gregory L. Rosston,Scott J. Savage,Bradley S. Wimmer.Price competition in the

- market for business telecommunications services[J].Journal of Regulatory Economics,2018, 54(01).
- [11]Business-Manufacturing;Researchers at University of Washington Report New Data on Manufacturing(The Asymmetric Impact of Customer Information Portability on Service Competition:Evidence from the Global Wireless Industry)[J].Computers,Networks& Communications,2018.
- [12]Byun, Lee, Park. Product Market Competition and the Ownership Choice of Business Groups:Evidence from Korean Chaebols[J].Emerging Markets Finance and Trade,2018, 54(01).
- [13]Ming Zhao, Ciwei Dong, T.C.E. Cheng. Quality disclosure strategies for small business enterprises in a competitive marketplace[J].European Journal of Operational Research, 2018, 270(01).
- [14]John W. Upson, Kimberly M. Green. Dragons, Goliaths: A view of business competition[J]. Organizational Dynamics, 2017, 46(03).
- [15]Tuna Baskoy. Technological Change and Competition in the Global Wireless Handset Market: 1980-2014[C]. Global Research& Development Services. Proceedings of 8th International Conference on Advances in Social Sciences(ICASS). Global Research& Development Services: Global Research& Development Service, 2015: 71-72.
- [16]Festus Oluseyi Oderanti. Fuzzy inference game approach to uncertainty in business decisions and market competitions[J]. SpringerPlus, 2013, 2(01).
- [17]Firdaus Alamsjah. Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2011, 24.
- [18] (美) 迈克尔·波特著; 陈丽芳译. 竞争优势[M]. 北京: 中信出版, 2014: 15-24.
- [19] (美) 迈克尔·波特著, 郭武军, 刘亮译. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2012: 32-44.
- [20] 常宜龙. 以差异化竞争为基础的企业市场营销战略研究[J]. 中国商论, 2020(10): 44-45.
- [21] 伦蕊. 冒险型研发战略、差异化竞争优势与企业市场价值[J]. 财经科

- 学, 2020(04): 80-94.
- [22] 丁旻玥. 基于全球竞争优势的通信企业知识产权战略研究——以中兴通讯为例[J]. 科技资讯, 2016, 14(23): 72-75.
- [23] 杨润濠. 我国手机产业的国际竞争优势分析——基于波特钻石模型[J]. 中国新通信, 2019, 21(03): 28-30.
- [24] 汪洋. 企业的核心竞争力与竞争战略选择——以我国手机制造业的竞争战略为例[J]. 时代金融, 2017(20): 161-162.
- [25] 孙启贵, 范璐. 基于破坏性创新的后发企业竞争优势——以小米公司为例[J]. 科技管理研究, 2016, 36(04): 1-6.
- [26] 袁东阳, 马颖, 程一木. 差异化战略与竞争优势的可持续性——理论与案例研究[J]. 技术经济, 2014, 33(05): 118-124.
- [27] 赵青松, 李宜逊. 传音手机开拓非洲市场的成功经验及其借鉴[J]. 江苏商论, 2020(01): 20-23.
- [28] 闫蕾. 传音手机出口非洲市场现状及对策分析[J]. 全国流通经济, 2019(35): 40-41.
- [29] 梁华芬. 传音手机非洲市场营销策略研究[D]. 华南理工大学, 2019.
- [30] 梁玉笛. 传音手机在非洲的营销策略分析[D]. 湖南大学, 2018.
- [31] 王炳焕, 张云帆. 传音手机对非洲出口的发展与前景[J]. 对外经贸实务, 2019(05): 29-32.
- [32] 任雁青. 大数据时代下企业竞争力提升探析[J]. 技术与市场, 2020, 27(04): 147-148.
- [33] 刘晓婧, 杜文意, 张晓青. 网络外部性不同主导模式下链与链竞争企业的最优策略[J]. 企业经济, 2020(04): 64-69.
- [34] 郑宇琦, 张欣瑞. 平台企业的市场竞争策略探讨[J]. 商业经济研究, 2020(06): 125-127.
- [35] 钟腾龙. 中国多产品出口企业竞争策略识别研究[J]. 技术经济, 2020, 39(02): 64-72+78.
- [36] 曲作奇. 互联网时代企业国际化竞争战略研究[J]. 商讯, 2020(03): 106-107.
- [37] 吕锋. 基于差异化战略的企业管管理策略研究[J]. 企业改革与管

- 理, 2019 (24) :9-10.
- [38] 马若男. 经济全球化背景下企业电子商务竞争策略研究 [J]. 营销界, 2019 (48) : 245+253.
- [39] 王海萍. 产品市场竞争、薪酬-业绩敏感性与企业零杠杆策略 [J]. 财会通讯, 2019 (30) :110-114.
- [40] 许照成, 侯经川. 创新投入、竞争战略与企业绩效水平——基于中国制造业上市公司的实证分析 [J]. 现代财经 (天津财经大学学报), 2019, 39 (09) :56-68.
- [41] 胡嘉杨. 基于竞争战略角度下的企业市场营销策略研究 [J]. 中国市场, 2019 (25) :110-111.
- [42] 王文华, 叶沁瑶. 双元创新视角下竞争战略对企业绩效影响研究 [J]. 华东经济管理, 2019, 33 (09) :127-133.
- [43] 付兴梅. 电商平台的定价行为及差异化竞争策略 [J]. 商业经济研究, 2019 (12) :72-75.
- [44] 张二静. 竞争战略、内部控制与企业绩效 [D]. 山西财经大学, 2019.
- [45] 冯利伟, 李寅龙, 赵景华. 动态竞争视角下的企业技术投资战略选择研究 [J]. 管理评论, 2019, 31 (05) :109-117+127.
- [46] 卢敏, 胡建青. 浙江亚特电器通过运营管理提升企业竞争力的策略研究 [J]. 智库时代, 2019 (21) :19-20.
- [47] 唐崇英. 竞争战略、研发投入与企业可持续发展 [D]. 重庆工商大学, 2019.
- [48] 刘超, 徐志方, 马成东, 王淼, 沈顺厚. 从专利布局现状分析国内外智能家居企业竞争策略 [J]. 电视技术, 2019, 43 (07) :73-80.
- [49] 张端浩. 以差异化竞争为基础的企业市场营销战略研究 [J]. 现代经济信息, 2019 (04) :168+171.
- [50] 张跃东, 卫平, 胡冰. 中国企业在非对称国际竞争中的专利战略实施状况——基于七省市企业调查问卷 [J]. 中国科技论坛, 2019 (02) :118-125.
- [51] 任慧媛. 超越迈克尔·波特, 解码君智“新一代竞争战略” [J]. 中外管理, 2019 (01) :106-109
- [52] 鲍世杰. 博弈论在市场竞争中的应用 [J]. 科技资讯, 2018, 16 (36) :153-154.
- [53] 蔡永利. 销售企业构筑人力资源竞争力的提高策略 [J]. 中国商

- 论, 2018(24):188-189.
- [54] 马宁, 王雷. 企业生命周期、竞争战略与风险承担[J]. 当代财经, 2018(05):70-80.
- [55] 车迪. 小米公司差异化战略研究[D]. 北京交通大学, 2019.
- [56] 陈旭. 中兴通讯手机终端产品国际市场竞争策略研究[D]. 重庆大学, 2017.
- [57] 丁旻玥. 基于全球竞争优势的通信企业知识产权战略研究——以中兴通讯为例[J]. 科技资讯, 2016, 14(23):72-75.
- [58] 黎小伟. 移动互联网时代小米手机竞争战略研究[D]. 北京交通大学, 2013.
- [59] 刘波. 中兴通讯手机产品中国市场竞争战略研究[D]. 山东大学, 2013.
- [60] 范林根. 基于客户价值创造的企业竞争战略模式研究[J]. 现代管理科学, 2014 (04):111-114.

后 记

毕业论文可以看做是我研究生这段学习旅程的总结，也可以看成是对我这三年来学习的成果的汇报。相较本科时期，研究生阶段的我对于论文的撰写有了更加清晰的认识和学习。通过几年的研究生学习和生活，我掌握了专业的知识和技能，在生活上也更加懂得照自己，关爱他人。从一份完成的毕业论文来分析，可以看到该学生的做事方式是否认真，以及其做事的方法是否正确，以及其写作的态度是否端正，更可以看到该生的知识储备是否全面。所以，一份毕业论文可以看作是一个阶段的一个句号，它是我们告别了学生时代的句号，所以应当将其写的完整。但是，毕业论文又是一个开端，是我们从校园步入社会的开端，也可以将这份毕业论文看成是一个序，是为我们今后的人生所写的一个序。所以，毕业论文的重要性不言而喻。不过毕业论文的撰写以及不断地修改并非易事，从论文的开题到初稿到降重再到最后的定稿实属不易，在这个过程中有过纠结、挣扎、迷惑和懒惰但更多的是勤奋和努力以及坚持等等。毕业论文的完成让我深刻明白了完成一件事情的不易，需要不懈的坚持。

致 谢

首先，我要向我的研究生导师聂元贞老师表达诚挚的感谢，在毕业论文写作当中，从选题到开题再到论文撰写，导师都全程给予详细指导，查缺补漏，把握课题方向与内容，拓展深度与广度，保证研究案例的代表性与典型性，使得论文主题能够契合时代发展方向。而这也不可避免的会牺牲导师大量的个人时间，师恩重如山岳。同时，在导师的那里我不仅学习到了理论知识，更学习到了治学的严谨。在此要对我的导师致以最高的谢意。

其次，我要感谢这些与我同窗三年的同学，十分感谢你们在这三年的时间里给予我的陪伴和帮助。即使我们的家乡散布在中国各地，而且我们相处的三年的时间也不算长，我们也将分散到祖国的各个角落，但希望我们都事有所成，前程似锦。

再次，感谢我校的学校领导以及国际经济与贸易学院的领导，你们坚实的知识水平和技能，创新的教学方法让我受益匪浅。在学习中我做到了理论联系实际，为今后的学习工作奠定了坚实的基础！

最后，要对各位评阅老师表达谢意，请不吝斧正！