

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营销战略优化研究

研究生姓名: 王韞玉

指导教师姓名、职称: 雷兴长、教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2023年5月31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： 王 韦昱 玉 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 何兴长 签字日期： 2023.5.31

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： 王 韦昱 玉 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 何兴长 签字日期： 2023.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on marketing strategy optimization of Transsion mobile phones in African market

Candidate : Wang Yunyu

Supervisor:Lei Xingchang

摘要

传音手机前身为 2006 年成立于香港的传音科技有限公司，在非洲市场上连续多年占据销量第一的位置，被誉为“非洲手机之王”。近些年来，随着中国手机市场的日趋饱和以及其它市场受政治因素的影响，很多国产手机商纷纷瞄准非洲市场，使传音手机在非洲市场的地位有所动摇，深究是传音手机的营销战略有待优化。

基于以上情况，本文的研究框架是：以传音手机在非洲市场的发展为研究对象，前人的学术研究为基础，通过对传音手机在非洲市场营销环境的分析，一方面旨在为传音手机提出目前更适合非洲市场发展的营销战略，另一方面也为其它国产手机进入非洲市场制定营销战略提供参考。本文首先对传音手机从主营业务、国际化发展历程、国际化动因及特点做以概述，其次对目标市场非洲—pest 分析法进行宏观环境分析、所处行业环境—波特五力模型以及 SWOT 分析法进行综合分析，得出传音手机在非洲市场面临的的优势、劣势、机会与威胁，为下文的发展做出铺垫。接下来运用定性定量相结合的 SWOT—AHP 层次分析法，通过模型构建与计算的方法，得出传音手机在非洲市场上应依次采取 SO 战略（增长型战略）、ST 战略（多种经营战略）、WO 战略（扭转型战略）、WT 战略（防御性战略），即优先采取 SO 战略（增长型战略）。最后为了改进传音在非洲市场营销战略过程中的不足以及防患于未来可能发生的风险，笔者从优化目标市场、优化营销组合、其它方面所包含的明确市场细分标准、定位更高端消费市场、提高品牌形象，开发高端手机市场、及时优化产品、要完善价格竞争策略、要健全多元化销售渠道体系、加大市场促销力度、构建人力资源管理体系、促进企业文化和积极应对境外经营风险等方面给出具体建议。

关键词：传音手机； 非洲市场； 国际营销战略

Abstract

Transsion Mobile phone, formerly known as Transsion Technology Co., LTD., which was founded in Hong Kong in 2006, has occupied the No.1 position in the African market for many years in a row and is known as the "King of African mobile phones". In recent years, with the increasing saturation of China's mobile phone market and the influence of political factors on other markets, many domestic mobile phone manufacturers have been aiming at the African market, which has shaken Transsion mobile phone's position in the African market. In depth, Transsion mobile phone marketing strategy needs to be optimized.

Based on the above, the research framework of this paper is to take the development of Transn mobile phones in the African market as the research object, based on previous academic research, and through the analysis of the marketing environment of Transn mobile phones in Africa, the aim is to propose a marketing strategy for Transn mobile phones that is more suitable for the development of the African market on the one hand, and to provide reference for other domestic mobile phones to enter the African market in formulating marketing strategies on the other hand. This paper firstly gives an overview of the main business, international development history, motivation and characteristics of Transn mobile

phones, followed by a macro environment analysis of the target market in Africa using the pest analysis method, the industry environment using the Porter's Five Forces model and a comprehensive analysis using the SWOT analysis method, and concludes that Transn mobile phones in the African market are facing The SWOT analysis is used to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Transn mobile phones in the African market, and to set the stage for the following development. The next step is to use the SWOT-AHP hierarchical analysis method, which combines qualitative and quantitative analysis, and through model construction and calculation, to conclude that Transn mobile phones should adopt SO strategy (growth strategy), ST strategy (multiple business strategy), WO strategy (turnaround strategy) and WT strategy (defensive strategy) in the African market in order, i.e. to give priority to SO strategy (growth strategy). (growth strategy). Finally, in order to improve the shortcomings of Transn's marketing strategy in Africa and to prevent possible risks in the future, the authors have identified a number of areas for improvement, such as optimising the target market, optimising the marketing mix, clarifying market segmentation criteria contained in other areas, targeting the higher-end consumer market, improving the brand image, developing the high-end mobile phone market, optimising the products in a timely manner, improving the price competition strategy, improving the diversified sales channel system,

increasing marketing promotion efforts, and building a human resource management system. Specific recommendations were given in the areas of building a human resources management system, promoting corporate culture and actively addressing overseas business risks.

Key words: Transsion mobile phone ; African market ; international marketing strategy

目 录

1 导论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容、研究思路与研究方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究思路.....	3
1.2.3 研究方法.....	4
1.3 研究的创新与不足之处.....	4
1.3.1 创新之处.....	4
1.3.2 不足之处.....	4
2 理论基础及文献综述	5
2.1 理论基础.....	5
2.1.1 PEST 分析.....	5
2.1.2 波特五力模型.....	5
2.1.3 SWOT 分析.....	6
2.1.4 目标市场的 STP 理论.....	7
2.1.5 产品 4p 营销理论.....	8
2.2 文献综述.....	9
2.2.1 手机市场的国内营销战略.....	9
2.2.2 手机市场的国际营销战略.....	10
2.2.3 文献述评.....	12
3 传音手机公司概况及营销环境分析	14
3.1 传音手机公司概况.....	14
3.1.1 主营业务.....	14
3.1.2 传音手机国际化发展历程.....	15
3.1.3 传音手机国际化动因.....	16
3.1.4 传音手机国际化特点.....	18

3.2 基于 PEST 分析法的非洲宏观环境分析	19
3.2.1 非洲的政治与法律环境	19
3.2.2 非洲的经济环境	19
3.2.3 非洲的社会与文化环境	21
3.2.4 非洲的技术环境	21
3.3 行业环境分析——基于波特五力模型分析	22
3.3.1 替代品的威胁分析	22
3.3.2 供应商的威胁分析	22
3.3.3 现有竞争者威胁分析	23
3.3.4 消费者的威胁分析	23
3.3.5 潜在进入者的威胁分析	23
3.4 基于 SWOT 分析法的环境综合分析	24
3.4.1 传音手机拥有的优势	24
3.4.2 传音手机所处的劣势	26
3.4.3 传音手机面临的机会	28
3.4.4 传音手机面临的威胁	29
4 传音手机在非洲市场营销战略选择的定量分析	31
4.1 模型构建与计算	31
4.1.1 构建 SWOT—AHP 层次构架	31
4.1.2 构造判断矩阵	31
4.1.3 因素权重确定及一致性检验	33
4.1.4 模型结果分析	35
4.2 基于模型结果的营销战略选择	36
5 传音手机营销战略实施优化建议	37
5.1 优化目标市场的建议	37
5.1.1 明确市场细分标准	37
5.1.2 定位更高端消费市场	38
5.1.3 提高品牌的形象，开发高端手机市场	38
5.2 优化营销组合的建议	39

5.2.1 及时优化产品	39
5.2.2 要完善价格竞争策略	39
5.2.3 要健全多元化销售渠道体系	41
5.2.4 加大市场促销力度	41
5.3 其它优化建议	42
5.3.1 构建人力资源管理体系	42
5.3.2 促进企业文化建设	43
5.3.3 积极应对境外经营风险	43
参考文献	45
致 谢	49

1 导论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着经济的飞速发展和移动互联时代的到来,老百姓的日常交流已不在局限于传统的交流方式了,手机慢慢进入了日常办公和交流,主要经历了以下变革:第一代移动通信模拟手机时代,简称 1G,保密性差,只能实现语音业务,无法实现增值业务,摩托罗拉的天下;第二代移动通信,简称 2G,具有较强的抗干扰性和语音通话功能,摩托罗拉不肯积极调整企业的经营布局,导致丢失霸主地位,成为 GSM 手机的主场;第三代移动通信, iPhone 出世,手机的发展进入了新时代,市场上出现了各种的手机厂商,竞争激烈,手机性能逐步完善;未来, 5G 时代, 5G 超高速与超低时延的网络能力支持下,手机带给人们的生活越来越便捷。

在中国,全球一体化程度和我国国际社会地位提高的背景下,中国市场逐渐饱和以及竞争压力剧烈,许多国内企业面向海外,积极开拓国际市场。当今超过 10 亿规模人口的国家与区域也就数中国、印度和非洲了,但是前两者由于经济发展和政治的缘故,行业发展进入了瓶颈期,竞争非常激烈,众多的海外布局者便将目光瞄向了非洲市场。

有一家中国手机生产商,自 2006 年首次出海以来,在这方面做的尤为出色,它就是“非洲手机之王”——传音手机,自成立以来就扎根于非洲市场,稳扎稳打,它已经连续多年主导了当地市场,在非洲销售排行榜上名列前茅。但是近三年来,一方面由于非洲各种突变的政治经济环境,另一方面由于众多的传统通信企业也逐渐向潜力巨大的非洲市场进军,对传音手机在非洲的市场地位产生了一定程度的威胁。

1.1.2 研究意义

1.理论意义

以往对于手机企业国际化的研究基本针对于发达国家,而对于手机企业在发展中国家的研究较少,对中国手机企业在发展中国家的研究就少之又少。本文选择自建立之初就在非洲市场深耕发展的中国企业—传音手机在非洲市场上的优化研究,一方面对于传音手机在非洲上采用定性研究的方法相较甚少,通过采用SWOT-AHP模型分析的方法,一定程度上可以为传音手机在国际市场上寻找最适合的国际营销战略。另一方面可以丰富我国企业在海外营销战略研究的实证案例库,对于其它中国企业在海外的发展提供一定的借鉴作用。

2.现实意义

一方面来说,传音手机从建立之初到现在在非洲市场上充满激烈竞争,对传音手机的“非洲手机之王”地位产生了动摇,企业急需改变自身战略中的不足以适应市场的变化。通过对非洲市场宏观环境分析、行业环境分析、SWOT综合分析和SWOT—AHP层次分析,分析得出目前最适合传音手机的发展战略—增长型战略,为了改进传音手机目前战略中存在的不足之处,给出优化建议,对于传音手机在非洲市场的继续发展提升竞争力有重要意义。

另一方面随着国内市场和其它国际市场的手机市场持续饱和,很多国产手机面临着经营危机,为了缓解这种经营状况,各大手机厂商纷纷瞄准了非洲市场。而传音以往的发展已有了一定的参考,其它中国手机厂商通过借鉴传音手机的发展路径,可以为自身在非洲市场上更好地发展下去提供广阔的思路,实现更多地中国企业走出中国,走向世界。

1.2 研究内容、研究思路与研究方法

1.2.1 研究内容

本文的研究核心在于通过运用SWOT—AHP层次分析法,得出目前最适合传音手机在非洲市场的营销战略—增长型战略,并对目前所存在的不足给出优化建议。

第一章绪论，交代了文章的研究背景、研究意义、研究内容、研究思路、和研究方法等，并指出本文存在的创新之处与不足之处。

第二章理论基础及文献综述，理论基础主要从本文用到的相关理论作了介绍，文献综述分别以手机市场的国内营销战略和手机市场的国际营销战略做出梳理与总结。

第三章分别对传音手机从公司概述、非洲宏观环境分析、行业环境分析以及SWOT分析等方面展开分析，为下一章节运用SWOT—AHP层次分析法做出铺垫。

第四章是实证章节，通过构建SWOT—AHP层次构架、构造判断矩阵、因素权重确定及一致性检验和模型结果分析，得出适合传音手机在非洲市场的最佳营销战略—增长型战略。

第五章是优化建议章节，为了确保传音公司更好地在非洲市场稳健运营，根据前面章节，针对传音手机目前存在的劣势，作者从优化目标市场、优化营销组合和其它方面给出自身的建议。

1.2.2 研究思路

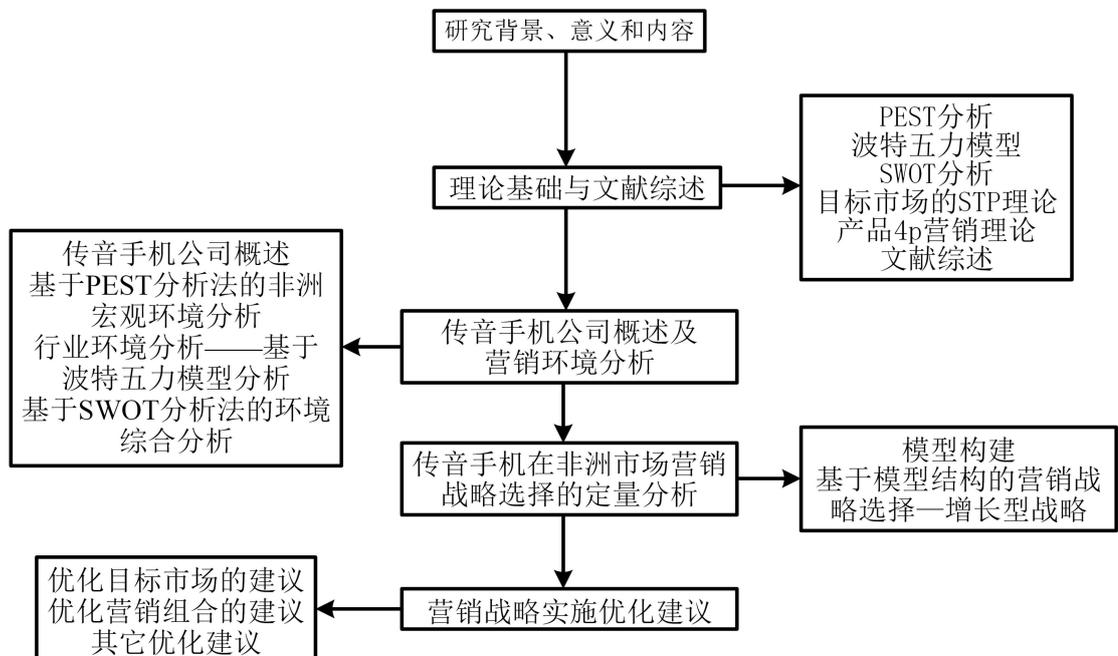


图 1.1 研究基本框架

1.2.3 研究方法

(1) 文献研究法。文献资料主要来源于中国知网数据库、传音手机官方网站、各类营销国际贸易类书籍。

(2) 资料搜集法。密切关注时事，并通过网上、报纸和其他地方及时发布的信息把握发展趋势。

(3) 案例研究法。传音公司深耕非洲市场的案例进行分析研究。

(4) 理论分析法。通过内外环境分析，得出 SWOT 整体分析，在采用定性定量相结合的 SWOT—AHP 层次分析法的基础上，探索出一条适合企业在非洲市场的国际营销战略，根据前面的分析作者给出自己的建议。

1.3 研究的创新与不足之处

1.3.1 创新之处

一是探讨了非洲手机市场。对国产手机国际化路径的研究，一般集中在小米、华为等在印度和欧洲市场的国际化运营，但面对着当局及其复杂的政治、经济环境，这些市场竞争激烈，日趋饱和，对于中国手机企业借助国家宏观政策，自建立之初就在非洲市场上落地生根发展相对较好的企业就少之又少。

二是探讨了传音手机的国际化营销战略选择。以往相关学者对此企业的研究大多数采用定性的分析方法，而本文作者采用定性定量相结合的分析方法，在相关研究的基础上，为企业提供了一条目前相对适合的发展路径建议。

1.3.2 不足之处

本文单一的选择高新技术企业传音手机，意图为其它出海企业提供出一条可供参考的分析思路，然而在复杂的实际操作中可能会不太适应，只能是期望对其它企业有所参考。

由于个人能力不足以及对数据的获取能力有限，本文对市场的研究仅止步于整个非洲大陆，而实际操作中，单个案例并不能代表市场环境下各种类型的企业，非洲各个国家的市场环境有所差异，可能会使得本文的研究不够全面或深刻。

2 理论基础及文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 PEST 分析

PEST 模型分析是指对宏观环境的分析,宏观环境又称一般环境,是影响各行业的企业的各种宏观因素。不同行业和企业的具体内容将根据自身的业务特点和需求而有所不同,但大多数的分析都基于分析影响企业发展的政治要素、经济要素、社会要素和技术要素等四个大类所包含的主要外部环境因素。

P 即 Politics, 政治要素,是指对组织运行产生实际和潜在影响的政治力量和相关的相关的法律法规。

E 即 Economic, 经济要素,它涵盖了国家的经济体系、经济结构、产业结构、资源状况、经济发展水平和未来前景。塑造经济环境的主要因素是国内生产总值的趋势,利率水平,通货膨胀率和趋势,失业率,个人收入水平和汇率。

S 即 Society, 社会文化要素,即文化要素和社会环境要素。文化要素包括民族认同、文化传统、价值观、宗教信仰、教育程度以及社会成员的习惯和风俗。构成社会环境的主要要素是人口规模、年龄结构、民族结构、收入分配、消费模式和水平以及人口流动,其中人口规模对国家或地区市场的容量有直接影响,而年龄结构则决定了商品的类型及其推广和销售的方式。

T 即 Technology, 技术要素,其不仅包括革命性的发明,还包括与企业生产相关的新技术、新工艺、新材料、发展趋势和应用前景的出现。

2.1.2 波特五力模型

迈克尔·波特(Michael Porter)在 80 年代初提出了五力分析模型,对企业战略制定产生了深远影响。此模型应用于竞争战略的分析,可以有效地分析客户的竞争环境。

替代品的威胁分析:不同行业的两个企业之间的竞争可能是因为它们生产的产品是相互替代的,这种替代品之间的竞争可能会对该行业的企业的竞争战略产

生不同的影响。可替代性威胁的强度取决于替代品的价格和质量，替代品的价格越低、质量越好，产生的威胁就越大。

供应商的威胁分析：供应商主要通过提高原材料价格和单位价值质量的能力来影响产品的盈利能力和竞争者的竞争力。主要通过三个方面影响买方：（1）供方行业占据稳定的市场地位，买主很多，以至于单一的买主不可能影响供方的生产经营。（2）供方提供的产品具有特色，以至于买方在短时间内很难在市场上找到与卖方产品功能性能相一致的替代品。（3）供应商可以很容易地进入横向合并或纵向整合，但买方很难进入横向或纵向购买。

现有竞争者的威胁分析：大多数行业的公司在生产和运营中紧密相连，日常经营中势必会产生利益冲突和竞争现象，这些竞争通常发生在价格、广告、产品定价、售后服务等方面，此外竞争形式可能不止于此，可能会显现出不同的形式，通常来说，当某个行业进入障碍低、势均力敌竞争对手多、对手经营范围广、竞争者试图通过降价手段促销，说明市场竞争激烈。

消费者的威胁分析：消费者影响产业的功能主要是产品价格下跌，以及对品质产品或服务的需求提升，通常可以通过下列形式来判断客户是否具有强大的讨价还价能力：（1）购买者总数及购买量较少，而卖方市场规模庞大。（2）卖方市场由大量小企业组成，缺乏规模化经营。（3）卖方提供的产品缺乏差异化，皆为标准化生产。

潜在进入者的威胁分析：潜在的新进入者的进入，一方面创造了新的资源和能力，但另一方面也扰乱现有的相对稳定的市场。它可能与在位者竞争原材料和市场份额，从而导致企业的盈利能力下降，在极端情况下，可能会直接影响到现有企业的生存。威胁的程度主要表现在进入新领域的障碍程度以及现有企业对进入者的反应：（1）进入障碍主要包括销售渠道、转换成本、规模经济、政府行为与政策，这些障碍很难借助复制或者或者短时间仿造等途径突破。（2）现有企业对进入者的反应主要表现为现有企业报复的可能性大小，具体通过报复记录，相关企业的财务状况和固定资产规模等方面表现。

2.1.3 SWOT 分析

SWOT 分析法是由旧金山大学管理学教授韦里克提出的，又称强弱危机分

析、优劣分析法等。它是企业竞争分析的一种方法，也是营销战略分析的基本方法之一。其通过评价自身的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、外部竞争的机会（Opportunities）和威胁（Threats），运用 SWOT 分析可以全面、系统和正确地分析企业，并制定基于结果的可以提供给企业合适的改进策略、规避策略以及相应的措施等。优点是一种解决问题的系统方法，在发现问题的同时可以提供出如何解决问题的宏观思路。缺点是与其他很多的战略模型一样，虽然 SWOT 模型已提出很久了，但是带有时代的局限性。

2.1.4 目标市场的 STP 理论

STP 理论营销学中营销战略理论的三要素，首次由美国营销学者温德尔·史密斯(Wendell Smith)在上个世纪 50 年代中期提出，后面经过菲利普·科特勒(Philip Kotler)的补充与完善，才形成了现在比较完善的 STP 理论体系。市场细分(Market Segmenting)、目标市场(Market Targeting)、市场定位(Market Positioning)是构成公司营销战略的核心三要素。

市场细分(Market Segmenting)是指营销人员通过市场调研，根据消费者的需求和欲望、购买行为和购买习惯将产品整体分为若干个消费群体,在市场分类过程中,每个消费者群体都是一个细分市场,每个细分市场都是由每一个具有相似消费需求构成的群体，主要存在四种类型的市场细分：（1）地理因素市场细分法：国家、地区、城市、农村、气候、地形。（2）消费者行为市场细分法：购买时间、兴趣需求、用户社会地位、产品使用程度、消费者忠诚度、购买准备阶段、和消费者口碑。（3）人口细分法：年龄、性别、职业、收入、教育水平、家庭数量、家庭类型、家庭生命周期、种族、国籍、宗教、社会阶层。（4）心理细分：社会阶层、生活方式、个人特性等。

目标市场(Market Targeting)在市场细分的基础上，确定目标市场，并通过应用营销策略最大限度地满足目标市场的需求，一旦确定某个细分市场是目标市场，公司准备在一个或多个子市场中提供相应的产品和服务来满足其需求。日常经营中选择目标市场通常采用以下三种策略：（1）无差别性市场策略即企业把所有消费者都定为自己的目标客户，只会考虑消费者需求的共性，用统一产品、统一价格、统一的营销方式去对待所有的细分市场。（2）差别性市场策略即对

于划分的每个子市场,每个市场都使用不同的产品定位不同的价格,采取因地制宜的策略,以满足每个市场的每个消费者的需求,以期达到最大化销售利润。(3)集中性市场策略指企业在充分调研子市场后,根据各种自身的优劣势,对有的目标市场采取舍弃的态度,集中精力、物力、人力和财力在几个子市场发挥优势,为了获得期望的市场份额,这种做法通常适用于本地中小企业。综合来说,三种目标市场的划分策略各有利弊,在实际应用中,应根据企业自身的优劣势,精准选择,方能发挥最大的效用。

市场定位(Market Positioning)根据企业所处的市场地位,精确分析市场情况的基础上,企业发展独特的、引人注目的、差异化的企业个性或产品形象,并通过一套特定的营销组合,迅速、准确、鲜明地将这种形象传递给消费者,从而影响消费者对产品的整体感知。总的来讲,市场定位所依据的原则有以下四点:

(1) 依据产品的特色功能定位。(2) 依据产品的适用场合和用途定位。(3) 依据顾客的的利益需求定位。(4) 依据使用者的类型定位。

2.1.5 产品 4p 营销理论

4P 营销理论是营销学的基本的理论,也是营销策略的基础,它将繁杂的营销活动简化为通俗易懂,一方面方便于实际应用,另一方面便于普及营销理论。是美国营销学学者麦卡锡于上世纪 60 年代《基础营销》书中提出,包括“产品、价格、渠道、促销”4 大营销组合策略即为 4P。产品(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion)四个单词的首字母缩写为 4P,即 4p 营销理论。

(1) 产品(product)主要包括产品的实用性功能、服务、品牌、包装。一般来说企业在目标市场上提供的一系列产品和服务,包括实用性功能、质量、外观、风格、品牌、包装和规格、服务和后续保证。(2) 价格(price)主要包括基本价格、折扣价格、付款时间、借贷条件等,它是指企业出售产品所追求的经济回报。(3) 渠道(place)地点通常称为分销的组合,它主要包括分销渠道,仓储设施,车辆,库存控制,是企业为将产品带到目标市场和进入目标市场而进行的各种活动,包括路线,连接,地点,仓库和运输。(4) 促销(promotion)是指企业使用各种信息媒介与目标市场进行沟通的传播活动,包括广告,人员销售,业务推广和公共关系等。

2.2 文献综述

目前,学术界对于国产手机在国际市场的营销比较少,一方面来说手机是新兴行业,是最近十几年中国手机才积极走出海外,另一方面国际手机的发展一直都是日本、韩国和美国等国的主导,因此学者对于部分国际性的手机品牌(如苹果、三星和诺基亚)营销策略研究的比较多,本节笔者在梳理这些品牌在中国市场的营销战略和目前国产手机在国际的营销战略的前提下,借此取其精华去其糟粕,为本文的研究对象做以借鉴。

2.2.1 手机市场的国内营销战略

周满意(2010)通过介绍 2g 和 3g 手机的制度壁垒,得出制度性进入壁垒的正面效应是潜在企业为了进入市场不得不加大创新,刺激市场的发展。而负面效应一方面削弱了手机企业的竞争力,另一方面导致手机牌照寻租现象,浪费了大量的财力、物力和人力,总体来说负面效应远大于正面效应。

谭之胤(2014)一文随着时代的进步,电子消费品逐渐成为我们日常生活中不可缺少的一部分,而 4p 营销理论中的渠道(place)是影响企业收入最直接的因素,在以 LX 手机营销渠道模式及存在问题基础上,结合 LX 手机所处的营销大环境,为企业提供出一条自身发展的营销渠道新模式,企业可以从渠道成员的选择、渠道成员的考核、激励、冲突与管理、成员的绩效评估等方面加以改进。

范围(2014)通过分析 L 手机所处的外部环境、内部环境分析,对公司产品在上市前后的策略以公司的销售数据做出比较,从而总结出公司需要在产品选择、销售目标规划、生命周期规划。渠道规划以及促销活动等方面需要注意和改进的问题。

李婧雯(2014)以苹果机在中国市场的营销为例,分析出营销中存在的问题,并在营销 7p 理论的不同角度提出建议:一是以核心价值观为基础,为客户提供附加值;二是制定灵活的价格策略;三是拓展销售渠道,实施多渠道营销;四是采用多样化的沟通方式;五是加强营销人才培训和实施;六是注重营销全过程,实施全过程营销;七是实现材料的独特展示。

高菲(2015)对 p 公司智能手机营销策略的优化研究,在改进传统 4p 营销

理论的基础上，加入了明星策略优化、广告投放策略优化、粘性营销策略优化和品牌提升策略优化等 4 方面，以期 p 公司能占据行业主流地位。

丁伟（2015）分别介绍了苹果与小米在中国市场营销渠道建设，指出华为手机目前在中国市场营销渠道建设的不足之处，应与其它品牌手机的发展历程及经验相结合，并积极优化自身的营销渠道：（1）优化当前的销售管道；（2）优化当前销售管道的范围；（3）优化当前销售管道的管理制度；（4）优化当前销售管道的合作模式；（5）优化当前销售渠道的激励和管理等。

徐照生（2015）于三星手机在中国市场上由 2011 年的高速发展跌至目前最低，在充满竞争的中国市场上，由小米、华为和联想等手机制造商抢占其市场份额，为了更好地破局，除了传统地优化 4p 营销策略以外，作者还给出了保障这种营销策略长远发展的建议，主要从加大内部反腐力度、强化企业凝聚力、完善组织结构和优化社会公共关系等方面。

韦春芳（2017）以小米、华为、三星、苹果手机四个样本进行叙述，构建手机品牌在中国市场“互联网+”营销模式并提出研究结论，为探索“互联网+”智能手机品牌在中国市场的营销模式提供了一些思路。

黄启华（2019），针对三星面临着从以前的中国市场销售顶流跌至现在缓慢增长，如何更好地优化营销了，笔者建议三星应从多角度市场细分、选择特定子市场和调整市场定位等方向改变困境。营销策略上建议聚焦产品差异化并开发自有系统及配件、构建 FD 平台模式掌控市场、加大线上销售、强化组织功能降低成本、细化管理提高促销资源利用、提升售后服务。

2.2.2 手机市场的国际营销战略

龚海波（2006）在分析华为技术有限公司和外部环境和内部环境以后，运用 SWOT 分析做综合分析，以此作为对华为的国际营销评价的基础，为华为公司的长远发展做出了合理的国际营销策略，为了保障公司的更好的发展，笔者给出了自己的建议：用人才引领自主创新、引入动态联盟机制和加强对国际市场的监督等方面，期望公司在未来发展道路上行稳致远。

刘宸旭（2016）对华为手机在西欧手机市场的现状以及营销环境作出分析，之后通过华为在西欧市场的 STP 营销战略和 4P 营销组合策略进行研究得出华为

手机在西欧手机市场的定位为中高端商务型智能手机市场，虽然华为自身有优势，但是也有不足之处，比如中西文化差异和以及较少的手机配件，公司应在以后的发展积极改变所处的劣势。

梁玉笛（2018）2018年已距传音手机首次出海已经十多年，在非洲市场上已经是硕果累累，作者在对传音手机对经营状况分析的基础上，发现产品、价格和渠道方面存在较大的问题，尤其是价格方面，对于功能机，价格低，利润薄弱。首次应在智能机上，尤其是 INFINIX 等高端品牌，应根据产品的生命周期灵活调整价格以适应市场的变化；其次，根据定量分析，得出传音手机在制定国际营销策略时，应充分发挥企业自身内部优势的同时，也要把稳市场风险，建议企业此时采取 ST（多种经营战略）来应对非洲市场的变化。

孔筱涵（2019）小米将在中国和印度市场上成功的商业模式推广到了欧洲市场，在进行宏观微观环境分析的定性分析基础上，引入 SWOT-AHP 定量分析的方法，并确定出最佳战略。并对小米在欧洲市场的下一步发展战略给出优化。

龙丹妮（2019）面对传音手机在非洲市场上的相对成功的经验，作者从价值链的角度出发，分析了企业目前所处的行业价值链、竞争者价值链和企业内部价值链，探索出其成功途径，但是在分析的基础上，发现传音目前存在自建渠道少、融资难度大和未重视文化建设等问题，作者最后给出自身建议，在方便传音参考的同时，也希望为其它出海企业能收到启发。

徐焯（2019）华为在国内市场上取得一定的成果后，积极开拓海外市场西欧，但是与“苹果”“三星”等国际品牌相比，在某些方面处于劣势，在对理论以及一些相关情况进行宏微观阐述以后，基于 SWOT—AHP 模型，得出华为在西洲市场营销战略选择，并为华为在欧洲市场的营销战略选择上提供一些建议。

罗慧玲（2020）在前人研究的基础上，发现传音手机营销相对成功，提出了整合营销理论；其次在营销策略方面，手机功能比例过高，难以维持企业长久经营发展，低价策略不在适用，传音应推陈出新，主攻智能手机市场；最后发现传音手机自身组织架构方面存在本地技能人才缺乏外派人员管理固化等问题，提出打造本地创新人才和合理优化运营团队的建议。

张源耕（2021）对传音手机现行竞争现状国内外市场变化激烈、营业收入增长面临瓶颈期、功能机业务下滑、高端品牌进展不顺利的基础上，分析具体原因，

具体问题给出具体建议，在价格方面相比以往研究有所改进，提出要以全新的消费者心理定价目标市场，具体包括部分产品以低价继续延续树立口碑、其它产品要以产异化进行合理定价、在价格整体策略上，传音产品要根据产品的生命周期灵活改动价格，以适应市场的变化。

周玉洁（2022）传音手机在非洲市场上被誉为“非洲手机之王”，但是近年来随着非洲市场爆发出越来越强的市场潜力，全球范围内众多手机厂商瞄准非洲市场，传音手机的生产经营深受威胁。本文以透过企业的财务报表，在因子分析的基础上衡量出企业的经营策略的效用，总体来说，传音紧抓非洲市场的机遇，开展多种形式的销售，获得了非洲市场消费者的喜爱，但是目前也存在产品技术含量低、转型升级压力大、线上渠道不完善和促销成本高等劣势，企业须在接下来的时间内积极开拓进取，保住自己的市场地位。

2.2.3 文献述评

针对各大品牌手机在国内营销战略研究上，主要针对于小米、华为、联想、三星和苹果等品牌在中国市场的经营。大多数学者在精准找出目标企业的问题后，围绕营销组合 4p 的产品、价格、销售和促销等四个方面进行细分给出自身建议；另有一部分学者在在 4p 营销组合的基础上，增加了营销方面微观层面的元素，运用 7p 给出建议。从立场来看，4p 站在企业层面看问题，7p 更倾向于消费者层面。从营销对象来看，4p 注重于产品的推销，7p 侧重于对顾客的说服；仅有少部分学者对跨国营销战略的营销，只是围绕一个点进行展开，运用实证分析的方法，得出某项制度的出台对企业的影响。

对于手机市场的国际市场的营销战略研究，主要针对于与西欧市场、印度市场，只要少部分的研究对非洲市场进行研究。研究对象基本上就是在国内市场发展的较好，开始朝海外发展的诸如华为、小米等品牌，对传音这种一开始就扎根于海外市场发展的企业研究相较甚少。研究方法上大多数运用定性分析的方法，对目标市场和营销组合进行细分给出建议，只有少部分运用定性定量相结合的分析方法，最后给出翔实可供参考的建议。

让自己的产品在市场上营销的好，是一项永恒的课题。在“百年未有之大变局”的今天，一切都在动态变化，时不待我，企业应积极创新自己的营销战略，

才能抵御住手机品牌面临的困境。以往的文献分析对手机市场面临的危机要么建议比较单一的营销手段，要么分析没有综合性，期望在作者的努力下，综合分析所有的营销漏洞，另一方面提出一些自己的拙见，以期“非洲之王”传音在非洲市场上巩固好自己的市场份额，同时为其它手机企业进入新兴市场非洲寻找适合自身发展的国际化发展战略提供借鉴价值。

3 传音手机公司概况及营销环境分析

3.1 传音手机公司概况

深圳传音控股股份有限公司（TRANSSION）主要从事以手机为核心的智能终端的设计、研发、生产、销售和品牌运营。传音公司前身为 2006 年成立于香港的传音科技有限公司（TECNO TELECOM）。由传音投资、传力投资共同出资于 2013 年在深圳设立传音有限公司，并于 2017 年将公司整体变更为传音控股。2019 年 9 月，传音控股正式在上海证券交易所挂牌上市。

3.1.1 主营业务

传音公司的业务主要由手机业务、物联网（The Internet of Things）业务、移动互联网业务三大板块共同构成。

传音集团的核心业务是手机，包括功能手机和智能手机。如表 3.1 所示，2016-2020 年五年内，传音的手机业务将持续占到其业务的 95%以上，是公司最重要的业务收入来源，其中智能手机的收入份额一直在增加。传音手机 TECNO、Itel 和 Infinix 是三个针对不同用户群的手机品牌。TECNO 品牌于 2006 年推出，主要销售功能机和智能机，面向新兴市场的中产阶级消费者，主要在全球 60 多个国家销售。Itel 于 2007 年推出，主要销售功能机和智能机，以物美价廉著称，针对价值导向的用户和消费者，主要在全球 50 多个国家销售。Infinix 品牌于 2013 年推出，主要销售智能机，针对年轻的客户群体，主要面向全球 30 多个国家。

表 3.1 传音公司的主营业务分产品情况

分产品	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
功能手机	33.95%	34.66%	26.84%	24.56%	17.59%
手机 智能手机	62.19%	63.02%	69.81%	71.47%	79.43%
合并	96.14%	97.68%	96.65%	96.03%	97.02%
其它	3.86%	2.32%	3.35%	3.97%	2.98%
占营业收入的比重	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：传音控股招股说明书和历年年度报告

传音公司以三大手机品牌为基础，积极开展多元化布局。品牌 Oraimo 为消费者提供专业化的 3C 产品配件，家用电器品牌 Syinix 致力于促进家电产业发展。售后品牌 Carlcare 为电子产品、家用电器等提供高效专业的售后服务，已在全球 60 多个国家成立了 2000 余个服务网点（含第三方合作网点），设立了 7 大售后维修中心。

在移动互联网方面，传音旗下手机品牌均搭载了基于 Android 系统平台二次开发、深度定制的智能终端操作系统（OS），包括 HiOS、itelOS 和 XOS（以下统称“传音 OS”），传音操作系统目前已成为包括非洲在内的新兴市场的主流操作系统之一。在传音操作系统中，传音已经开发了诸多类的应用程序，如应用商店、广告发布平台和手机管理软件等。

3.1.2 传音手机国际化发展历程

(1) 初步准备阶段

第一阶段，从 2006 年到 2008 年，公司从事产品开发。公司成立之初，在总结国内手机行业成功与失败经验的基础上，研究了手机行业的发展规律。2006 年 8 月，传音成功发布了 TECNO 品牌的 T201 手机，这是传音公司生产的第一台手机。2007 年 1 月，推出 TECNO 旗下的 T570 手机。在此基础上，传音逐步加强其在非洲的管理体系。于 2008 年 6 月，公司在尼日利亚开设了第一家非洲分公司。

(2) 扎根非洲阶段

第二阶段，从 2009 年到 2015 年，传音公司将全面进入非洲市场。继 TECNO 和 itel 这两个手机品牌的成功之后，传音相继创建了售后服务品牌 Carlcare、传音 Infinix 品牌、数码配件品牌 Oraimo 和家用电器品牌 Syinix，以此逐步建立多品牌多产品的发展布局。传音实施本地化战略，于 2011 年在埃塞俄比亚建立了生产基地，根据当地用户的独特需求，加快产品开发流程，为用户提供多样化、多样化的产品。

(3) 国际化发展阶段

第三阶段，从 2016 年到现在，公司加快了国际化的步伐。传音公司积极巩固

非洲市场，与此同时，该公司还在逐步向中东、东南亚和南亚的国家和地区扩展。传音于 2016 年正式进入印度市场，在当年 4 月推出了 5 款手机，并计划在当地开设一个生产基地和 500 个服务中心。继在印度市场取得成功后，传音于 2017 年 9 月进入尼泊尔市场，旨在为尼泊尔消费者提供一个高性能、高质量的手机品牌。如今，该公司在全球 70 多个国家和地区销售其产品，并与不同国家和地区的约 2000 名分销商和客户建立了牢固的伙伴关系，建立了一个覆盖非洲、南亚、东南亚、中东和南美等主要新兴市场的销售网络。

大体发展历程如图 3.1 所示：

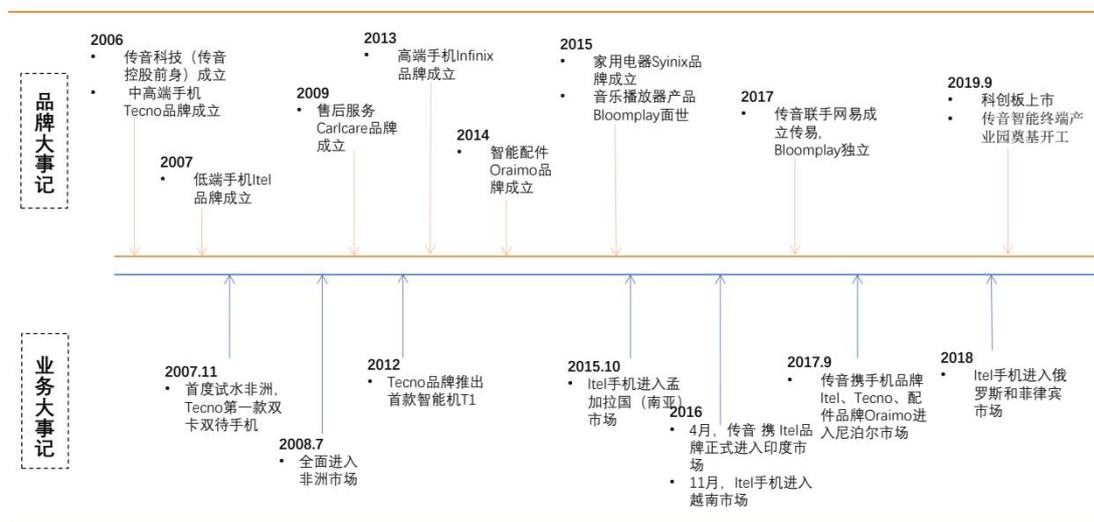


图 3.1 公司发展历程

资料来源：公司广告，公司官网，全天候科技，中非合作论坛，天风证券研究生

3.1.3 传音手机国际化动因

(1) 传音手机国际化动因

① 国内功能手机市场竞争激烈

1999 年之前，中国手机市场完全被外国品牌垄断。自 1999 年以来，国内手机厂商利用自己的销售渠道和营销策略，加强了与各大技术供应商的技术合作。凭借自己独特的优势逐渐占据了国内手机市场的一半，根据信息产业部 2003 年数据显示，中国国内手机销量份额首次突破 50%，达到 51.3%。

经过近四年的快速增长，中国手机市场在 2004 年进入寒冬。鉴于液晶显示器等关键部件的相对稀缺性，制造商倾向于向摩托罗拉、诺基亚等手机厂商提供

上游原件。国际知名手机制造商纷纷做出强烈回应，除了保留原有的全国代理外，国际品牌也开始在全国三四线城市建立自己的销售渠道，以弥补这一短板。此外，国际品牌由于其强烈的品牌吸引力，推出了各种性价比超高的手机机型，这一期国际知名品牌推出的高质量赚利润，中低端赚市场的战略严重影响国内手机厂商的发展。

在国际品牌发展迅速的情况下，国内手机制造商考虑国外市场是很自然的。以康佳、波音为代表的国产手机品牌选择从东南亚、印度等周边国家入手，然后逐步扩展到俄罗斯、日本、韩国和美国。当时，非洲手机市场有也这些国际品牌，一方面是因为非洲经济发展滞后，营业利润低，表现出对非洲市场的关注不够高；另一方面，这些产品是为全球市场准备的，但不符合非洲当地消费者的需求，这也为传音手机进入非洲市场深耕发展提供了机会。

②非洲市场充满巨大潜力

非洲市场有着巨大的人口红利，人口红利如下图 3.2 所示：人口基数庞大，人口平均增长率约为 2.62%，远远超过世界人口平均增长率。此外，非洲市场的手机使用率比较低。据相关数据统计，截止 2017 年底，非洲大陆人口总量约为 12.6 亿，人口数量超过 3000 万的高达 11 个国家，排名前三的国家分别为尼日尼亚、埃塞俄比亚和刚果，庞大的人口数量和高额的增长率为手机行业在非洲的发展带来了契机。此外，非洲人口结构普遍年轻化，且用人成本低，为制造业的发展带来了机会。



图 3.2 非洲人口红利图

非洲市场手机人均保有量较低，在传音手机进入非洲市场之前，非洲市场上仅有诺基亚和三星等两家国际手机品牌，且主要面向中高端消费者，没有专业化针对非洲市场差异化生产，无法有效满足非洲市场上的大多数群体。如下表统计，

2014—2017年，非洲市场上功能机与智能机人均保有量相对较低，如下表3.2所示：功能机的人均保有量从0.43降到0.31，呈下降趋势，智能机的人均保有量从0.13上升到0.33，呈上升趋势，两组数量的剧烈变化，表明非洲市场在这四年间处于功能机换智能机的变革时代，传音手机一直深耕非洲市场是有效利用了市场潜力。

表 3.2 2014-2017 年非洲市场功能机与智能机人均保有量（单位：部）

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
功能机	0.43	0.39	0.35	0.31
智能机	0.13	0.19	0.24	0.33

数据来源：上海证券交易所《传音控股说明书》

3.1.4 传音手机国际化特点

(1)快速国际化

在运营之初，传音就追求的是国际化发展战略。传统的手机公司通常在国内市场积累了一定的信息、资源和市场后，开始进入国际市场。优先选择与中国地理位置、文化传统和经济发展水平相似的国家 and 地区进行出口或开发。而传音公司一开始就定位非洲市场为主要发展对象，在非洲市场取得一定的市场地位后，逐步向南亚、东南亚等地区实施国际化战略。

(2)以新兴市场为主

手机市场竞争激烈，有众多国际知名的手机品牌。以欧洲和美国为代表的成熟市场起步较早，增长较快，因为用户对技术的要求更高，需求也更多样化，在非洲和印度等新兴市场，快速的人口增长、可持续的经济发展和基础设施的改善，将是未来手机销售增长的主要来源。

传音的愿景是成为新兴市场消费者首选的智能终端和移动互联网服务提供商。传音公司更加注重潜在的新市场发展，凭借低价、实用的设计和技术的优势，使传音能够迅速在新的市场上发展销售，传音将不断加大对新市场的拓展力度，努力为全球消费者提供高性价比的产品和服务。

3.2 基于 PEST 分析法的非洲宏观环境分析

Pest 分析指宏观环境分析, 又称一般环境分析, 不同的企业选取的分析指标略有不同, 但是一般都应对企业在投资运营时, 对所在地的政治环境、经济因素、社会文化因素和技术因素等外部环境进行分析。综合来说, 宏观环境分析对于企业的发展运营起着重要作用, 以下是对非洲市场的宏观环境的分析。

3.2.1 非洲的政治与法律环境

政治环境: 非洲是一个充满活力的大陆, 但是, 由于历史战争、宗教复杂等因素, 非洲各个国家的政治环境也大不同, 非洲大陆的政治活动比其它地区更加激烈。长期以来, 非洲经济和基础设施落后, 但随着近年来国际贸易和双边合作的快速发展, 非洲国家逐渐意识到经济建设和基础设施建设的重要性, 政治局势逐步好转, 促使经济发展稳定发展。

法律环境: 进入 21 世纪以来, 约有 30 个非洲国家制定和修订了相关的投资立法。这些立法的目的是规定一系列的投资激励措施, 或建立提供投资服务的法律服务中心。营造出一种更好的投资法律环境。在积极立法的同时, 非洲某些地区为了经济更好地发展, 还统一制定区域范围内各个地区彼此认可的法律, 实现域内投资法律的一体化。从 2000 年中非合作论坛首届部长会议到今天, 已经举行 3 次峰会、7 届部长会议、制定了一系列文献, 推动了非洲的发展。从古代海上丝绸之路中国为非洲带去了中国瓷器、茶叶和发展经验到今天非洲国家积极参与“一带一路”, 中非人民感情深厚, 双方都积极支持两地企业的交流与合作。

知识产权保护: 非洲知识产权组织 (OAPI) 是由前法国殖民地中官方语言为法语的国家组成的地区性联盟, 总部设在喀麦隆首都雅温得。目前, OAPI 的成员国有喀麦隆、中非共和国、刚果等 17 个国家, 每个成员国都放弃了自己控制注册专利的权利, 遵从 OAPI 颁发的专利保护证书。专利保护权限最长为 20 年, 总体来说, 知识产权保护对来非投资企业友好。

3.2.2 非洲的经济环境

区域经济发展水平不协调。非洲大陆有 54 个国家, 由于各种资源条件的平

衡，对各地的经济发展影响各异。2019年，有6个国家跻身于世界发展最快的国家，如卢旺达、埃塞俄比亚、科特迪瓦、加纳、坦桑尼亚和贝宁等国，经济增速分别为8.7%、7.4%、7.4%、7.1%、6.8%和6.7%，与非洲的其它位居世界增速之慢，分别为-12.8%、-4.1%、-1%、-0.1%和0.4%等，区域内最大差距接近13%，可见经济发展不平衡差距之大。

经济增长不稳定。经济有所增长，但发展前景不明朗。21世纪以来，非洲经济一直保持中高速水平增长，近十年以来，经济增长速度缓慢。2019年，非洲人均GDP2000美元，不及世界平均水平的1/6。

经济结构单一，负面效应显著。据非洲开发银行公布的出口商品统计资料，笔者发现非洲约有21个国家，占非洲总数的39%，一种产品占总出口总量的50%以上。其二，就从出口的产品种类和品种来看，几乎都是清一色的农、矿等初级产品，几乎找不到加工产品或深加工的矿产品，产业链延伸程度低导致附加值低，经济效益低。

早期过度依赖西方外援，削弱了国家自主治理能力。外援可以弥补非洲国家经济发展的资金短缺问题，有利于推动当地经济的发展，但是带来的负面效应要高于它所获得的。表现在：第一、外债高筑。据统计，南非洲的平均负债率从2013年的23.4%到2016年的31.8%，最后直达2018年的37.2%。第二、获得西方援助的国家会倾向于某些西方国家的一方，从而导致非洲整体国家的某些项目不适合在非洲整体推行与发展。第三、救援金额会随着西方某些国家经济发展的程度有所波动，影响着当地经济的发展。

利率与货币政策。非洲大多数国家的利率相对较高，阻碍经济增长的因素之一是借贷利率。因为它们使企业更难获得中央银行的贷款，当这些非洲国家的中央银行提高利率时，商业银行也会提高贷款利率。随着贷款利率的上升，生产商很难贷到款项，使的生产商在当地的发展受到限制。

税收政策：非洲国家的平均公司税率约为29%，而平均增值税和销售税率约为16%。为了吸引外国投资，许多非洲国家政府出台了各种税收优惠政策，以降低外国公司在该地区投资和做生意的成本。根据这些优惠政策，新建外资企业可以在一定时间内免征不同比例的利润税和股息保留，以吸引大量外国投资。

汇率政策：外汇短缺是尼日利亚、安哥拉、津巴布韦和埃及等非洲国家面临

的主要问题之一。外汇支出的构成反映了非洲对商品和工业发展的需求，外汇主要用于农业、卫生、教育、水、创造就业机会和发展经济。总体来说，汇率政策对于当以社会和经济的发展起着至关重要的作用。

3.2.3 非洲的社会与文化环境

非洲人口众多，且稳定增长。从 2019 年非洲人口总数为 13.18 亿人。2021 年南非洲的人口增长率位居全球 8 个地区首位，是全球平均增速的 3 倍多。目前，世界其它地区每名妇女约生育 2.3 个孩子，而在南非洲，妇女平均生育约 4.5 个，远远超过平均水平。

非洲人口受教育水平逐步提升。根据《非洲经济展望 2020》的数据显示，近 10 年间，非洲各阶段受教育程度的人口入学率在逐步提升，初等受教育水平的入学率从 66%提升到 84%，中等受教育水平的入学率从 32%提升到 44%，高等受教育水平的入学率从 6%提升到 16%。各阶段受教育水平入学率的提升，表明非洲人口潜力巨大，未来很大程度上能将各种人才转换为经济发展所需的高素质劳动力。

非洲民族、种族、宗教非常复杂。通常将撒哈拉作为分界线，非洲被分为北非和撒哈拉以南非洲地区。北非多靠近中东，大多数人信仰伊斯兰教，官方语言多为阿拉伯语，因此也被认为是阿拉伯世界的一部分。撒哈拉以南的非洲地区 90%以上是黑色人种，因此又被称为“黑非洲”，这部分民族众多，宗教信仰更为多样，除过传统宗教伊斯兰教、基督教以外还有很多小规模的新兴宗教。语言方面，虽然官方交流多喜好用葡萄牙语、英语和法语作为官方语言，但是在日常的交流活动，人们更青睐使用当地方言作为交流基础。

3.2.4 非洲的技术环境

非洲大陆上某些国家数字技术正在逐渐兴起。感受到外界经济发展的巨变，以及非洲本土大多数中产阶级的兴起，对数字技术渴求程度提升，非洲各国也在大力发展数字技术。数字化技术在总人数中的使用程度占比从 2005 年的 2.1%到 2018 年的 24.4%，但是与世界平均水平 58%，仍有很大的差距。这主要是被当

地软硬件基础设施所掣肘。

非洲的基础设施不健全。以线上销售为例，一方面非洲电商为了应对本地网购消费者的支付，而物流基础设施欠缺，电商一般采用货到付款、自主提货等多形式的交易模式。另一方面因为物流和支付等基础设施不完善，线下交易仍是日常交易的主要方式。

3.3 行业环境分析——基于波特五力模型分析

前面的内容，对传音手机所处的非洲市场从政治与法律环境、经济环境、社会与文化环境和技术环境四方面做了论述。在分析外部宏观环境的同时，研究行业环境对企业市场营销战略的决策起着重要作用，主要从替代品的威胁，潜在进入者的威胁等五方面展开分析。

3.3.1 替代品的威胁分析

近些年来，各种手机商家入驻非洲，在新兴市场上多元化布局，推出各种各种数码配件，电子产品等。非洲人对手机功能的需求普遍比较低，仅限于接电话、看时间等一系列操作。首先这些产品单个价值比较高，性价比不高，单用一部传音手机就可以综合所有的操作。对于目前收入水平不太高的非洲人来说，宁愿选择传音手机。其次传音自 2006 年就开始在非洲运营，近些年来与非洲人民同患难共进退，当地群众对其口碑不错，对产品有很高的忠诚度。最后，传音手机为了抵御竞争者的入侵，也积极推出各种系列的产品，包括剃须刀、家电、耳机，音响等产品。综上，目前替代品对传音所造成的的威胁比较弱。

3.3.2 供应商的威胁分析

上游的供货商提供的材料主要包括光学器件、电子元器件等。其中的关键配件主要包括芯片、储存器和屏幕等核心材料，在日常供应中占据很大的比重。传音控股目前的前五大供应商全部来自中国，各公司经营稳定，不存在外贸环境的不利变化。据公司官网统计，2021 年第一季度公司智能机出货量约 1870 万部（同比基数约 900 万），功能机出货约 3280 万部，在印度市场上销售量维持高速增长

长。手机行业自 2020 第二季度开始出现芯片供应紧缺现象，但是公司自 2020 年底就已经签订未来三年芯片全年保障合同，目前芯片供应正常。除此之外，公司作为原材料的关键大客户，议价能力强，成本涨幅小。综合分析来看，供应商环节对传音手机造成的困扰较小。

3.3.3 现有竞争者威胁分析

在全球手机市场已经饱和的情况下，非洲是增长最快的新兴市场之一。2021 年非洲智能手机出货量，第一名是传音，占据 47.9% 的市场份额；第二名是三星，占据 19.6% 的市场份额；第三名是小米，仅占据 7.1% 的市场份额。在功能机市场上，传音手机高达 78% 的市场份额。小米手机入驻非洲要从 2015 年说起，当时国内手机市场竞争激烈，为了扩展市场，小米面向了非洲等新兴市场。最近小米发言人称：区域中非关系的友好程度加强，国内市场的愈加饱和，竞争激烈，小米手机会重视并积极开拓非洲这一新兴市场，稳步提升自己的市场份额。小米手机价位在加之小米有之前在其他国家的成功营销案例，传音手机应对小米手机高度重视。三星手机在很早之前就实行全球化战略，品牌知名度很高，一直翘楚各地手机市场，从而导致传音手机在非洲市场的营销面临更激烈的市场竞争。

3.3.4 消费者的威胁分析

传音公司的手机从开始进入非洲市场就定位在中低收入的人群。非洲人普遍收入低，其次非洲各种基础设施建设不完善，加之其它手机价格普遍高，使用过程中性价比低于传音手机系列，当地人更热衷于使用传音手机，价格弹性低。其次，传音自 2006 开始扎根于非洲大陆，非洲人对这个品牌是看在眼里，爱在心里，会坚定不移的支持传音手机的发展。综上，消费者对传音手机造成的威胁不大，但是消费者的“求新”心理是亘古不变的真理。

3.3.5 潜在进入者的威胁分析

GSMA 发布的《2022 年全球移动趋势报告》指出，目前，撒哈拉以南非洲地区接入 4G 网络的移动电话的平均份额只有 12%，远低于全球平均水平 55%。

非洲市场充满了红利，在经济环境大变革的二十一世纪，很多传统企业可能转战手机行业，去瓜分市场。比如说格力电器，一家以生产空调而出名的企业，2014年扬言要进军手机市场，进军非洲市场的华为手机最开始的主营业务并不是手机生产，后面紧跟时代潮流积极调整自身战略后成功进军非洲市场。有一些非洲当地的公司像卢旺达玛拉集团的子公司Mara Phones，它宣布将推出Mara X和Mara Z两款智能手机。潜在竞争者的出现，传音手机在未来的发展中要保持长期难以撼动的地位，还是面临着很大的威胁。

3.4 基于 SWOT 分析法的环境综合分析

前面的内容，我们对传音手机在非洲市场面临的宏观环境从政治与法律环境、经济环境、技术环境等方面做了 pest 分析；对所处的行业环境，用波特五力模型从替代品的威胁、供应商的威胁、现有竞争者的威胁、消费者的威胁、潜在进入者的威胁五个方面展开做了分析。但是，从选择市场战略角度来看，我们还需要综合分析内外环境，借助 SWOT 分析，确定企业自身的优势、劣势、机会和威胁。

3.4.1 传音手机拥有的优势

(1)价格优势

传音手机在进入非洲市场时，就把产品定位在收入中低层次的人群。其次，管理层在接受采访时明确表示，这种商业模式短期内不会动摇。根据 2021 年公司财报上公布的数据来看，深受非洲人民喜爱的功能机平均定价 65.95 元，智能机也才 450 元。非洲市场上的其它品牌智能手机均价都在千元之上，传音手机具体价位表具体如表 3.3 所示：虽说小米手机在中国以千元左右的左右的手机而冠以性价比高之名，大约是传音手机售价的 2 倍多。传音手机在非洲市场上以价格低，实用性强深的当地人喜爱，一些老百姓甚至一度认为 TECNO 是非洲本地化的品牌。

表 3.3 传音手机型号及价格表

TECNO		ITEL		INFINIX	
型号	价格（元）	型号	价格（元）	型号	价格（元）
W4 金	492	IT1408	250	HOT3-X554 金	547
W3 黑	425	IT1508	331	HOT4-X557 黑	700
Y2	300	A11	266	NOTE -X601 金	1000
ANON8	797	IT1550- calx	417	ZERO 4	1295
C9CANON9	979	INote Beyond	224	HOTS -X521 金	858
J8	833	iNote mini	133	Race Eagle	1111

资料来源：第一手机研究院

(2)本土化运营

当我们国家制定出“一带一路”经营政策时，公司就紧跟时代潮流，市场定位在非洲中低收入人群，产品定位在性价比高等方面，除此之外，还根据当地的具体情况，因地开拓自己的产品，以下是独特之处。

①多卡多待手机。因为非洲网络运营商繁多，手机在不同的运营商之间通话费用高，而非洲人一般有多张手机卡，来回换手机卡进行运营比较麻烦。在此前的市场上，只有1机1卡的构造，传音手机的出现，弥补了非洲市场的不足，于2018年推行出了多卡多待的手机4Runner。

②防腐蚀抗脏技术领域。针对非洲炎热干燥的天气，当地用户汗流浹背，暴露在腐蚀和污垢中的情况，经过多年的技术积累，开发了UV喷雾器防腐技术，是一种金属防腐局部的创新技术。这项技术提高了手机本身的抗腐蚀和抗污能力，大幅度改善油漆抗酸性不足导致的产品表明变脏，变色等问题，提升了公司手机人机交互用机体验感，深受本地消费者喜爱。

③深肤色拍照技术领域。围绕本地消费者肤色的原因，紧抓消费者心理，自主研发深肤色影像算法技术。定制Camera硬件器件，将本地审美时尚趋势与深肤色消费群体影像调试标准相结合，解决了黑人拍照难的问题。

④超大容量电池。由于非洲基础设施目前还不太完善，导致经常性停电，

导致手机无法运行，严重影响了非洲人的日常生活，公司推出超大毫安电池，解决了“停电难”的问题。

(3)综合售后服务优势

公司目前已经拥有专业的售后服务品牌 Carlcare，服务对象不仅扩展到了其自有品牌手机、家电等产品，并向其它厂家的产品提供售后服务。自成立以来，Carlcare 一直在世界各地的市场提供专业的售后服务。目前在全球已建有 2000 多个服务网点。Carlcare 拥有一支覆盖非洲、南亚、中东、东南亚、中东和南美的管理和技术专业售后团队，这支相对专业的售后服务体系为公司巩固和提高在新兴市场的销售份额提供了有力保障，进一步增强了产品对终端用户的吸引力。

(4)线下销售深入人心

与高度发达的欧美市场相比，一方面由于非洲的基础设施不太完善，另一方面网络销售渠道不太健全，非洲手机销售市场相就不那么发达了。传音手机销售方主要有分销商、代理商和或者线下零售商店，截止目前并没有形成一个完整统一的零售系统。但是，非洲市场环境复杂，这些初级的手段不足以让传音在非洲市场拥有独占一方的份额。凭借管理层敏锐的观察力，在撒哈拉以南的非洲地区，其依据独特的环境而展开了不同的营销，比如说在大街小巷的墙上、电线杆上、海报和广告牌上都印有蓝底白字的 TECNO 广告，这种宣传深入人心，这也就是传音一年能买一亿多部的主要原因。更为离奇的事，这种销售方式甚至带动了涂广告所用油漆产业的发展，一些非洲本土企业借此赚取高额的利润。

3.4.2 传音手机所处的劣势

(1)核心技术薄弱

传音手机在非洲市场上主打功能机，历年平均占据 70% 的市场份额，但是平均每台智能机的售价是功能机的 7 倍多，其所带来的收入是智能机的五分之一，这正是传音手机销售收入总额比较低的原因所在，功能机为传音控股带来了耀眼的功能机市场份额占比，但是在面临 2G 手机更换 3G，3G 手机更换 4G 的大背景下，功能机退出市场时大势所趋。但是避免这种情况发生最好的办法就是传音加大研发核心技术。根据最近几年的财报可以看出，企业平均每年对研发的投入约占年营业收入的 3% 左右，不仅低于科创板上市公司研发投入占营收总额

15%的平均要求，比如企业在 2020 年，2021 年两个会计年度内，研发投入总额占营业收入比例均为 3.06%，虽然 2021 年度 1,510,877,824.00 元的研发投入相比去年 1,157,673,800.45 的投入增加了 30.51%的份额，那是取决于公司总营业收入的增长，说明管理层对此没有重视。其次更低于同行业的竞争者三星、华为等公司的投入比。在专利申请方面，整个 2021 年，一共申请了 688 个项目，通过数量仅为 448 个项目，累计数量才达 2487 个。在印度市场，和传音有相同海外成功经验的小米手机，在 2020 年，研发人员数量高达 1 万，占企业总员工数量的 52%，而传音手机在 2020 年的数额分别为 1915 人和 12.69%的占比，这与行业竞争者相比有很长的一段距离需要去追赶。综上，由于企业研发费用偏低、专利申请数量少，研发人员数量不足等因素，是造成传音手机核心技术方面薄弱的重要原因。

(2)软件生态系统不健全

随着市场竞争愈发激烈，手机企业的竞争早已经不是以前的靠销售手机业务的竞争了，目前在市场上做的好手机企业更多的依靠自身的软件生态体系进行营销。但是传音手机在薄弱之处也恰巧在此处，一方面传音手机一直以来主打功能机而称霸非洲；另一方面由于非洲人的整体消费习惯的影响，导致其在非洲市场上互联网平台可实现的收入很低。据 2021 年财报披露，传音手机定制的智能操作系统是 OS，在非洲市场占有 8000 多万的消费者，但是其在报表中没有披露具体的营业收入以及利润，可以得出，这部分在总体销售收入中占比很低，带来的经济效益不明显。

(3)功能手机更新换代压力大

传音手机考虑到当地的经济，技术等因素，一直主打功能机，功能机的销售数量一度达到 72%左右的占比，而创造的利润仅占销售总额的 25%左右，两者数据显现出不平衡。总体来说，非洲市场在手机更新换代的大背景下，传音手机在短时间内去定位于智能机的生产销售，还是有很大的难度的。

(4)人力资源管理体系不完善

传音控股在成立早期，主要依据高薪制度留得住了一批技术能力强、销售能力强和经验丰富的员工，但是随着海外市场的扩大以及传音一直主打功能机导致企业总体收入低，员工又面临着工作压力大的局面。其次，每年大量招聘应届生，

而这些新人在工作 1 至 2 两年以后,由于身体不适应以及劳动与收入不匹配等因素,员工会纷纷离职,工作的重担会压在剩余的员工身上,形成恶性循环。

另一方面,在非洲工作多年的老员工想要申请调遣回国时面临着总部岗位有限以及个人发展在规划的问题。很多深耕市场的老员工在回国以后如果得不到应有安置与处理,隐形之中可能会造成这部分人跳槽,对企业可能会造成难以估量的损失。

3.4.3 传音手机面临的机会

(1) “一带一路”宏观政策利好

非洲由 56 个国家组成,划分成东非、南非、西非、北非等四个区域,四个区域也积极地去协调,共同开展并发布某些文件。在“一带一路”的政策下,中国与非洲国家的贸易往来十分密切,非洲也积极地欢迎外商前来投资经营,就手机行业来说,出台了关于降低电子消费税系列的文件,同时中国近些年来重点关注手机等高新技术产业的发展,加大了对于科研工作的投资力度,传音手机出口以非洲市场为主导,在目前非洲政局相对稳定的情况下,传音手机出口非洲的政治环境十分乐观。

(2)非洲人口红利

非洲人口增长快,人群结构以中年轻人为主,娱乐活动丰富,有很大的人口红利。2020 年南非人口总数为 5930.87 万人,比上年增长了 75.04 万人,人口增长率为 1.3%;与 2010 年人口数据相比,南非人口数量增长了 809.2 万人;从年龄构成来看,2020 年南非 0-14 岁人口比重为 29%,人数较上年有所增长,15-64 岁人口比重为 66%,65 岁及以上人口数量为 326.76 万人,与 2010 年人口数据相比,增长了 83.43 万人,占总人口比重为 6%。综上可得出,非洲人口增速稳定,人群构成中年轻人占比高,加之非洲人性格普遍热情奔放,能歌善舞,而传音手机又独具扩音器一样的手机特性,非洲人对传音手机的热爱只会有增无减。

(3)非洲人民生活水平日益提高

自加入 21 世纪以来,非洲经济一直在稳定增长,又积极出台各种利好政策吸引外资前来投资发展,加之又成立了自贸区,提升了非洲整体的竞争力,相信在不久的将来,非洲经济会行稳致远,爆发出潜力。

(4)传音手机在非洲人民心中树立了良好的形象

2006 成立以来，就把市场定位在非洲，加之独特的宣传，伴随了非洲人近 16 年的回忆。其次，公司不仅发展自己的经济，还关注和支持当地社会福利，并对其经营地区的教育、慈善和其他社会福利做出了重大贡献。例如公司与联合国难民署达成合作伙伴关系，改善非洲难民儿童的教育条件，助力肯尼亚、乌干达的难民儿童；截至报告期末，itel 小小图书馆捐赠计划已在非洲七个国家顺利落地，210 个小小图书馆进驻本地不同学校，当中受益学生人数超过 3.2 万，为非洲儿童提供更好了学习资源等。公司的长期可持续发展与社会环境有着密不可分的关系。公司积极融入社会，为社会做出贡献，积极投入自己的力量，为社会的和谐发展做出贡献。

3.4.4 传音手机面临的威胁

(1)行业中功能机市场日渐饱和

传音手机从建立之初，手机定位在非洲的中低收入人群，以功能机主打非洲市场而走红。但是近些年，非洲人均收入日益增加，生活水平日越来越好，慢慢地走向渴望走向国际化，然而手机等基础硬件是打通国际化的桥梁，非洲市场几十年的功能机不足以支撑其发展，越来越多的人目光开始专项了更先进、更发达的智能手机。而近些年来欧美、亚洲市场手机厂家竞争激烈，业内资本丰厚、技术成熟、销售经验又比较丰富的厂家看中了新兴市场—非洲，纷纷推出各种产品以适应非洲的发展。在此种情况下，一方面外敌林立，另一方面自身推进非洲手机市场更新换代有着一定的滞后性，前进道路布满了荆棘。

(2)境外经营风险

境外经营风险主要取决于东道国内部政治环境的稳定。由于非洲国家大多数国家是发展中国家，政治环境极为复杂，政权更迭频繁，区域矛盾冲突频发，暴露出很严重的政治风险，主要形式有：战乱及暴乱风险、国有化风险、第三国干预等。目前来说，中国跨国企业在非经营面临的最严重政治风险当属战乱风险了，从 2007 年，尼日尼亚一家中资电信 5 名员工遭武装绑架到 2008 年，苏丹的中国工人被所谓的“正义与平等运动”组织绑架事件，从 2011 年利比亚爆发内战至中国的大量投资企业损失数十亿员的固定资产到 2015 年马里首都 3 名中国高管

在此遇难事件，种种不可测的风险导致中国企业在此面临着很大的经营风险。

(3)疫情影响风险

2022年10月，联合国非洲经济委员会（UNECA）发布政策简报《新冠肺炎疫情对非洲的影响》（Impact of COVID-19 in Africa），分析了疫情对非洲经济、社会及政治方面的影响。经济方面主要包括国内供应链断裂、经济活动停摆、非正式经济活动增加；社会影响包括贫困群体扩大、社会不满加剧、社会影响包括因病死亡、民生支出缩减、弱势群体受冲击更严重、社会服务事业受阻社会服务事业停摆；政治影响包括信任缺失、执法行动政治化。

4 传音手机在非洲市场营销战略选择的定量分析

单纯的使用 SWOT 分析所面临的实际案例时，只是依据定性的分析方法，在实践中缺少一定的准度，因此会引入定性定量相结合的分析方法 SWOT—AHP 层次分析法，即在对研究对象定性分析的基础上，构建层次模型，进行量化分析，从而得出一种企业目前相对适应的营销战略。

4.1 模型构建与计算

4.1.1 构建 SWOT—AHP 层次构架

在上一章节的分析的基础上以及传音手机目前在非洲市场的近况，根据 S（优势）W（威胁）O（机会）T（风险）进行分类，以此构建结构模型，如表 4.1 所示：

表 4.1 层次结构模型

优势 (S)	劣势 (W)	机遇 (O)	挑战 (T)
价格优势 (S1)	核心技术薄弱 (W1)	“一带一路”宏观政策利好 (O1)	行业中功能机市场日渐饱和 (T1)
本土化运营 (S2)	软件生态系统不健全 (W2)	非洲人口增长快 (O2)	境外经营风险 (T2)
综合售后服务优势 (S3)	功能手机更新换代压力大 (W3)	非洲经济持续发展 (O3)	疫情影响风险 (T3)
线下销售深入人心 (S4)	人力资源管理体系不完善 (W4)	在非洲人民心中树立了良好的形象 (O4)	

4.1.2 构造判断矩阵

所谓判断矩阵是以矩阵的形式来表述每一层次中各要素相对其上层要素的相对重要程度。为了方便不同因素之间的两两比较,以获得量化后的判断矩阵,引入托马斯·赛蒂的 1~9 标度法,具体如表 4.2 所示:

表 4.2 托马斯·赛蒂的 1~9 标度法

指标度 a_{ij}	比较指标含义	比值
9	绝对重要	因素 i 与因素 j 相比
7	非常重要	因素 i 与因素 j 相比
5	很重要	因素 i 与因素 j 相比
3	较重要	因素 i 与因素 j 相比
1	同等重要	因素 i 与因素 j 相比
2、4、6、8	相邻标度中值	因素 i 与因素 j 相比
1/3	较不重要	因素 i 与因素 j 相比
1/5	很不重要	因素 i 与因素 j 相比
1/7	非常不重要	因素 i 与因素 j 相比
1/9	绝对不重要	因素 i 与因素 j 相比
1/2、1/4、1/6、1/8	相邻标度中值	因素 i 与因素 j 相比

通过参考已有相关营销文献中的相似案例，结合相关国际营销人员的评分数据，以及自身对行业和公司的了解，为每个组别制作一个判断矩阵。如下表 4.3-表 4.7 所示：

表 4.3 S 组（优势）判断矩阵

S 组	S1	S2	S3	S4
S1	1	1/2	3	3
S2	2	1	5	4
S3	1/3	1/5	1	1/2
S4	1/3	1/4	2	1

表 4.4 W 组（劣势）判断矩阵

W 组	W1	W2	W3	W4
W1	1	2	1/2	3
W2	1/2	1	1/5	1
W3	2	5	1	5
W4	1/3	1	1/5	1

表 4.5 O 组（机遇）判断矩阵

O 组	O1	O2	O3	O4
O1	1	3	2	3
O2	1/3	1	1/2	2
O3	1/2	2	1	3
O4	1/3	1/2	1/3	1

表 4.6 T 组（挑战）判断矩阵

T 组	T1	T2	T3
T1	1	2	6
T2	1/2	1	4
T3	1/6	1/4	1

表 4.7 SWOT 组间判断矩阵

SWOT 各组	S 组	W 组	O 组	T 组
S 组	1	3	1/2	3
W 组	1/3	1	1/6	1/2
O 组	2	6	1	4
T 组	1/3	2	1/4	1

4.1.3 因素权重确定及一致性检验

通过以下步骤确定判断矩阵中每个因素的权重,用几何平均法可以计算每一项权重和特征的近似值。

1.将判断矩阵各行连乘:

$$a_i = \prod_{j=1}^n a_{ij}$$

2.将各行连乘结果开 n 次方,得到特征向量 bi:

$$b_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}$$

3.将 bi 归一化,得到指标权重向量:

$$w = (w_0, w_1, w_2, \dots, w_n)^T$$

$$w_i = \frac{b_i}{\sum b_i}$$

w 即为 B 的特征向量的近似值

4.求指标权重向量 w 对应的最大特征值:

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_i \frac{Aw_i}{w_i}$$

5.在实际情况中，所构建的判断矩阵可能会受到随机因素的影响，因此用一致性指标进行检验：

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

我们用一致性指标的 CI 值来显示矩阵偏离完美一致性的程度，CI 越大表示偏离程度越大，CI 越接近于零表示一致性越强。在操作中，为了更准备的把握结果，引入了平均随机一致性指标 RI。即随机一致性比率 CR=CI/RI,当 CR<0.1 时，说明判断矩阵有很高的一致性。其中一致性指标 RI 与 N 阶矩阵对应表如表 4.8 所示：

表 4.8 一致性指标 RI 与 N 阶矩阵对应表

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

通过上述步骤得出下表 4.9。

SWOT 各因素	SWOT 各因素权重	λ_{max}	CI	RI	CR
S	0.2836				
W	0.0795	4.0457	0.0152	0.9000	0.0169
O	0.5125				
T	0.1244				
S1	0.2891				
S2	0.4992	4.0565	0.0188	0.9000	0.0209
S3	0.0848				
S4	0.1268				
W1	0.2608				
W2	0.1114	4.0155	0.0052	0.9000	0.0057
W3	0.5270				
W4	0.1007				
O1	0.4457				
O2	0.1644	4.0709	0.0236	0.9000	0.0262
O3	0.2848				
O4	0.1051				
T1	0.5876				
T2	0.3234	3.0092	0.0046	0.5800	0.0079
T3	0.0890				

由上表可知,五组矩阵的 CR 值分别为 0.0169、0.0209、0.0057、0.0262、0.0079,数值均小于 0.1,由此可见通过一致性检验,结果可信。

接下来重复上述步骤,根据 SWOT 组间矩阵算出 SWOT 各组权重及综合权重,如下表 4.10。

表 4.10 SWOT 各组权重及综合权重

SWOT 各组	各组权重	各组因素	因素权重	综合权重	排序
S 组	0.2836	S1	0.2891	0.0820	5
		S2	0.4992	0.1416	3
		S3	0.0848	0.0241	11
		S4	0.1268	0.0360	10
W 组	0.0795	W1	0.2608	0.0207	12
		W2	0.1114	0.0089	14
		W3	0.5270	0.0419	8
		W4	0.1007	0.0080	15
O 组	0.5125	O1	0.4457	0.2284	1
		O2	0.1644	0.0843	4
		O3	0.2848	0.1460	2
		O4	0.1051	0.0538	7
T 组	0.1244	T1	0.5876	0.0731	6
		T2	0.3234	0.0402	9
		T3	0.0890	0.0111	13

4.1.4 模型结果分析

根据综合权重计算平均值得到最终结果, S 组为 0.0709, W 组为 0.0199, O 组为 0.1281, T 组为 0.0415 等四个点。以 S、W、O、T 四因素为坐标轴, 绘制四半维坐标系, 将 S 点 (0.0709, 0)、W 点 (-0.0199, 0)、O 点 (0, 0.1281)、T 点 (0, -0.0415) 代入, 将四点连接起来得到如下图 4.1 所示的四边形。

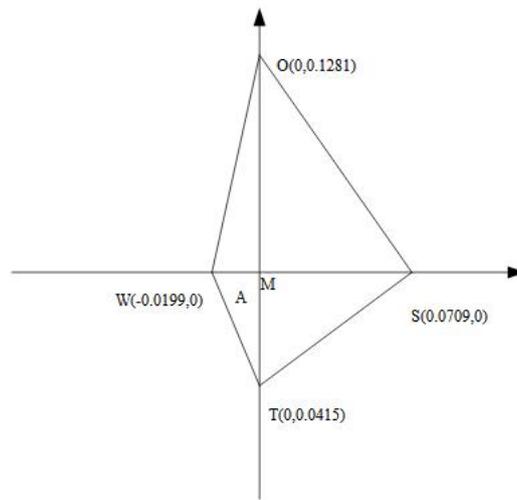


图 4.1 战略四边形图

根据 SWOT 战略分析，当企业自身在市场上充满核心竞争力和优势时，且外部充满机会时，一般采用 SO（增长性战略）；当内部竞争力不足或存在较多劣势，且外部充满风险时，采取 WT（防御性战略）；当自身条件相对不足，但外部充满机会时，应采取 WO（扭转性战略）；当企业自身优势较明显，且外部存在威胁时，应优先使用 ST（多种经营战略）。

由上图计算出四个象限中四个三角形的面积为 $S_{\triangle ASO}=0.0091$ ， $S_{\triangle AWO}=0.0025$ ， $S_{\triangle AWT}=0.0008$ ， $S_{\triangle AST}=0.0029$ ， $S_{\triangle ASO}>S_{\triangle AST}>S_{\triangle AWO}>S_{\triangle AWT}$ ，根据 SWOT 发展战略，可知传音手机未来在非洲市场上应随着市场环境的变化依次采取如下战略：SO 战略（增长型战略）、ST 战略（多种经营战略）、WO 战略（扭转型战略）、WT 战略（防御性战略）。

4.2 基于模型结果的营销战略选择

在前面章节对于非洲市场的宏观环境、行业环境分析的基础上，我们做了 SWOT 分析，但是单凭主观的定性分析对于结论的得出缺乏一定的支撑性，对此，在 4.1，结合 SWOT—AHP 层次分析法，做了定性定量相结合的分析，最后得出了相比有一定参考性的结论—传音手机在非洲市场上应该积极的利用好自己的优势，并积极用好自身面临的机会，采取 SO 战略，即增长型战略，旨在日益竞争激烈的非洲市场上占有一席之地。

5 传音手机营销战略实施优化建议

上一章节运用定量分析的方法,分析得出传音手机目前在非洲市场上应采用SO战略,即增长型战略,但是客观环境变化之迅速不可估量,针对前面四个章节的分析,传音应积极优化目前的不足之处,并且对于某些未来可能存在的问题防患于未然,才能继续在非洲市场上稳定地运营下去,主要从以下三个方面给出自己的建议:

5.1 优化目标市场的建议

5.1.1 明确市场细分标准

近些年来,随着非洲市场经济的稳步上升,当地的技术环境也逐渐发生了变化,互联网入户率越来越高,手机使用者越来越多。在这种大背景下,传音手机仍然使用以往对非洲市场市场细分标准,一定程度下无法满足当前的非洲市场需求。非洲网络消费者的平均年龄为19岁,他们是第一代受过教育的非洲人,拥有正式的工资和银行账户,拥有移动钱包的可能性比全球平均水平高六倍。在这种新的营销环境中,市场细分不仅可以从人口学细分方面进行分析,还可以从消费者的心理学和行为学细分方面进行分析。也就是说,有必要对市场重新进行分类,以跟上消费者的需求,开发更多的产品,满足新一代消费者的需求。我们可以把传音公司在市场细分按照如下表5.1进行分类:

表 5.1 优化市场细分表

细分度	细分因素	具体分类
人口细分	年龄	20岁以下
		20-40岁
		40岁以上
	性别	男性/女性
	职业身份	学生/工人/稳定收入人群
心理细分		满足基本功能
	消费观	性价比高
行为细分	使用需求	当地身份地位的象征
		拍照/网购/音乐/打游戏

5.1.2 定位更高端消费市场

时代的变革和非洲各地经济的发展,这不仅为当地在线商务的发展铺平了道路,而且还为当地消费者提供了新的支付选择。根据前面的分析我们可以发现,非洲人对手机的需要也从基本的性能需求向多功能性发展。尽管非洲数字经济增长缓慢,但不可否认的是,非洲的数字经济正在逐渐形成,这块大陆有望成为下一个具有巨大收入潜力的电子商务市场。因此,将手机的支付需求融入原有功能的基础上,无疑成为手机厂商专注于目标客户创新的焦点。此外,如果我们观察未来几年的手机销售额和销售数量,尽管销售额和销售数量都在增加,但是销售额的增速远远超过销量增速,这表明消费者会更加关注手机的性能,手机更新速度会放缓,但手机的使用寿命会延长。基于上分析,结合传音手机目前的营销环境,可以把高收入人群在细分市场中进行在一次细分,如在表 5.1 中优化市场细分表中,将 40 岁及以上群体中划分出一部分高手人群,专门以这部分高收入人群为目标目标市场,生产销售一系列专注于购物、智能和智能服务的高端手机,电池寿命更长,科技含量更高。

5.1.3 提高品牌的形象, 开发高端手机市场

针对前面章节对传音手机产品和非洲营销环境的介绍,可以得知传音现有的产品系列无法有效地满足市场上呈现出对智能机的高需求。为了紧跟非洲经济社会的发展,传音手机必须及时更新核心技术,打造高品质的产品,扩大产品营销范围。但在此过程中,应以主动打造高端市场品牌为核心,在此基础上逐步提升高端旗舰机的技术含量以及其它附属功能,以此更好地进入高端市场,才能逐步提升企业的国际竞争力和利润空间。

已经在非洲市场上家喻户晓的三大传音手机品牌,但它们之间的区别不能很好地在价格上面表现出来。从纯粹的产品定价角度来看,传音的三个主要手机品牌没有特定的价格档次,甚至还有重叠的价格区。而且这三个品牌面对的消费群体基本上无大的差异,三个品牌的定位大多是非洲市场的中低端收入群体,所以

三大手机品牌的地位也在逐渐模糊。现在，非洲市场的经济状况和营销环境等方面正在发生变化，非洲市场的大多数消费者不再满足于手机提供的基本通信功能，他们的需求逐渐两极化，说明非洲市场有部分群体逐渐青睐于高端科技手机。在这种背景下，应该重新定义传音手机的市场细分标准，开发出更高端的系列传音手机品牌。

5.2 优化营销组合的建议

5.2.1 及时优化产品

(1) 加大研发力度，树立核心竞争力

根据非洲市场消费者的特点，传音开发了深色皮肤摄影技术、手机特有的大喇叭功能，这两个功能深受非洲消费者的喜爱。但这些特殊功能技术含量低，易被其它竞争对手模仿，对消费者的吸引力有一定的局限性，在市场上难以形成长期的竞争优势。为提升用户体验，打造更加强大的竞争力，需要加大对人工智能大数据算法、人工智能语音、人工智能 AI、人工智能 AIOT、5G 垂直应用技术等先进技术研发项目的投入，注重基础研发，以科学可持续的研发管理模式打造多学科、多维、深度核心技术能力和生产能力，利用科学的研发系统和模块化开发，实现产品价值的双重效率和差异化。对于诸如芯片等问题，可以与设备供应商共同研究开发，多渠道推进企业在核心技术方面面临的问题。

(2) 重视专利及风险保护

重视专利，维护专利权益，打击山寨手机。可以通过交叉许可、专利权等方式防范山寨手机的影响，积极运用法律保护公司专利权，对山寨手机公司提起诉讼，维护公司自身权益。传音在非洲各地区和国家开展相关业务时，需要提前进行相关危机管理，推进全方位风险识别，分类制定风险认知战略和解决方案，加强应收账款风险和安全管理，通过信息大数据管理防范非洲市场不可控风险。

5.2.2 要完善价格竞争策略

(1) 部分产品继续保留低价策略

传音手机大部分的产品采用低价策略，但在当前疫情以及各种天灾的影响下，非洲经济和社会市场面临着很严峻的挑战，据统计，南非在 2020 年第三季度的失业率为 650 万人，相比上季一度的 430 万人，失业率同比增长率高达 50% 左右，经济发展疲软，当地老百姓的消费欲不强，此外疫情的冲击会导致供应链的上下游管理受到冲击。综合来说传音的低价策略是个优势，为了留得住广大消费者群体以及树立良好的口碑，传音手机有必要对部分产品继续采取低价策略。

（2）按生命周期调整价格

关于目前传音手机定价策略的不足之处，即在任何价格下都要保证成本效益，我们可以通过考虑上市和退出的时间，以及根据产品的推广和市场的成熟度来调整价格来进行优化。考虑到传音手机的众多型号，可以对宣传的主要产品进行价格优化。

就这两款新推出的智能手机产品而言，在产品推出阶段，目标受众强烈，求新求变，潜在市场需求大，竞争对手多，竞争激烈等特点应采取快速撇脂策略，即新产品促销费用高、营销价格高、新产品可获得最大销售利润，尽快收回投资，此外高昂的广告费可以在当地创造人气以及市场影响力。

当产品上市后进入稳定期时，当新产品已经为当地消费者所熟悉时，传音品牌可以通过增加产品的价值来刺激消费者的购买，例如通过更好的服务、促销礼品和销售渠道政策来维持现有的市场地位。

当产品进入衰退期并准备退出市场时，消费者对产品趋于饱和了，对这款产品的兴趣逐渐降低，公司可以考虑将价格降至最低，准备退出市场。

（3）以全新消费者心理定价方式取胜

传音一直以来都是以传统的成本定价方法，以低价战略取胜。但是一方面随着产品供应链上游的部分产品价格上升以及大量的中国手机制造商进入非洲市场，目前的低价策略将无法确保传音手机在非洲的持续增长。针对非洲市场上的高消费人群，应对各部分人群的心理、个性特征、当地的文化以及价值观精细化研究采取标新立异的方式进行定价，比如非洲人崇尚黑色，可以按颜色的深浅进行定价，颜色越深，对应的手机性能相对更好，价位也越高。

5.2.3 要健全多元化销售渠道体系

纵观中国，随着经济的发展，大部分行业的销售逐渐被网络销售控制甚至垄断，虽然非洲经济目前发展相对不足，但是未来销售方式逐渐趋于线上销售。另一方面随着众多在中国以及印度市场有着成功销售经验的中国厂商涌入非洲市场，传音手机应积极运用扎根非洲多年掌握的当地风土人情以及社会各界的资源同时应积极学习国内的销售经验，提早布局规划，主要从以下部分展开：

（1）开展 B2C 的营销模式

传音可以通过两种方式实现 B2C 营销：第一种是创建自己的电子商务平台，第二种是与现有电子商务平台合作。与现有电子商务平台合作相比，建立自己的电子商务平台具有自主性高，避免同质化和管理方便的优点。传音手机可以基于对在线消费习惯的深入研究，在此基础上与非洲本土消费者直接互动搭建平台，从而拓展产品分销渠道，以价格优势打造品牌。除了电子商务销售外，还需要完善仓储、物流和售后服务等辅助手段。但是，建立自己的电子商务平台需要一定的技术和大量的财务资源，传音手机目前能力有限，初始成本巨大，风险也难以估计。因此，与现有的电子商务平台合作是明智的。

（2）利用电视传媒开展营销

虽然数字电视在中国变得越来越普遍，但非洲人仍然受到数字信号难以普遍入户的影响，数字电视信号比较好，但数字电视接入门槛很高，接入费用超过 100 美元，此为每月收费几十美元。这几乎相当于当地居民的月收入。近年来，大量的中国公司进入非洲媒体领域，打破了西方公司的垄断，大大降低了非洲人获得数字电视的门槛，使非洲人的生活更加丰富多彩，数字电视已成为中国与非洲文化交流与合作的重要媒介，因此。传音可以通过电视广告进行销售。除了投放电视广告外，传音还可以通过电视购物下单的方式用来进一步促进传音产品的销售，这种销售方式可以使得传音手机以悄无声息的方式进入当地群众的日常视野中。

5.2.4 加大市场促销力度

就产品营销来看，如果企业不能持续推出新产品，缺少与客户保持长期联系

的纽带，这家企业就会逐渐淡出公众的视野，传音手机期初的广告营销模式就非常有效，但是存在价格昂贵，而且易被竞争对手所模仿，如果传音长期继续采用这种广告方式，恐难很难扩大客户的范围，而且会引起消费者的反感，严重的情况下会阻碍产品的销量和企业的市场份额。如果要从根本上改变这种局面，企业必须着眼于逐步完善非洲的网络信息技术，并及时进行在线推广。例如，网络平台在买卖双方之间建立了一个互动系统，逐步建立起符合长期发展需要的营销模式。此外，高效便捷的网络营销模式还能有效简化营销流程，降低企业用于营销费用的资金比例。总而言之，传音应该更加重视其客户群，提高客户的忠诚度。虽然传音手机性价比高，但也应该更加关注客户的切身利益。只有这样，才能真正关心消费者，实现互惠互利。

就企业的售后服务水平来看，传音手机必须不断完善其售后服务体系，以此实现产品附加值，首先是对客户的需求第一时间反馈，通过直接沟通的方式提高产品和服务的满意度。其次是传音手机应不断提高服务水平和质量，妥善解决产品的售后质量和协商好产品的退货问题。

就产品的推销层面方面来看，传音手机传统地线下销售销售体系很容易受到各种不同类型风险的影响，例如文化或地理环境的不断变化，为了降低这种营销风险，传音手机一方面需要加强与当地群众的联系，另一方面需要及时与当地政府部门沟通，以此获得政策支持。

5.3 其它优化建议

5.3.1 构建人力资源管理体系

鉴于公司的战略发展需要和对员工的新要求，传音公司急需加强对关键人才的培训。传音手机需要结合公司发展战略的需要和现实情况，对人才的培训进行战略性规划。在此过程中，必须注意征求员工的意见，确保培训效果最大化。将根据不同的目标群体和不同的主题活动采用不同的培训方式，如在职培训和失业人员的短期培训。要重点培养创新型和市场型人才，特别是科技型和创新型人才，并给予大力支持。财政部门要提前做好员工培训的投资预算，注意监测培训效果，及时调整。

通过使用内部现有人才，可以从外部引进必要的专业人才。留住人才，激发他们的积极性和创造性，建立有效的长期人才激励机制和符合效率和公平原则的合理的薪酬制度，激励员工在工作中具有竞争力。对于关键员工，可以将员工和公司的长期发展与发行股票挂钩。适当的考核机制是激励机制有效实施的保障，这就要求公司建立适当的考核机制，对员工的业绩进行科学的评价。

5.3.2 促进企业文化建设

企业管理体系不够完善时，说到底企业的文化还没有形成，企业文化是公司的灵魂，是一种大多数员工认可的价值观和行为模式，有助于公司的持续发展，所以说传音要下大气力去促进企业文化的形成。当来自不同文化和教育背景的员工一起工作时，文化冲突不可避免地会发生。跨文化管理是跨国企业领导者面临的难题，良好的企业文化可以增强企业凝聚力和员工的集体归属感，更好地融合不同文化，方便加强沟通和理解，提高工作效率。传音在未来的日常工作中应从以下方面入手：

第一是培养创新文化。树立以客为尊、以人为本的价值观，营造和谐的环境，加强日常沟通和交流，使每个人的想法都能得到充分的表达，营造促进创新的良好氛围，为公司的发展注入源源不断的力量之源。

第二是挑战学习文化。随着竞争的加剧，传音应注重创新，以便向竞争对手学习，夺取其竞争优势。一方面使得公司的竞争力提升，另一方面也促进了团队素质的提高。在企业中培养强大的学习文化，同时可以增加知识积累。更重要的是提高了公司的核心竞争力。

第三是促进文化共享。不定期组织团队建设和加强部门之间的日常沟通，可以此加强员工和部门之间的联系，在员工中形成一种无形的家庭感，增强集体的归属感和荣誉感，在企业遇到困难时，大家才会“心往一处想，劲往一处使”，才能更好地渡过难关。

5.3.3 积极应对境外经营风险

第一是传音应提高对海外政治风险的认识。传音有必要对非洲国家的政治风

险有一个全方位相对准确的了解，传音在非洲其它国家进行投资活动之前，应该了解当地政治风险的主要类型和表现形式。加强对投资目的地国政治风险的识别和评估，并与中国驻非洲政府的大使馆、商业机构和外国工商会沟通，了解目标国的投资环境。为避免中国企业因东道国的政治风险而遭受严重的经济损失，应考虑购买中国出口信用保险公司的大型经营性项目境外投资保险产品。

第二是传音应及时关注非洲国家的债务水平变化。虽然一些非洲国家在可预见的未来仍将保持高负债率，但中国应对和控制外国直接投资风险的能力仍然薄弱，目前正式的监督报告尚未发布。传音应该监测其投资的国家的债务水平变化，并提出预警。对于企业自身很难把握好的问题，应在投资前聘请第三方机构，如国际会计或律师事务所，以避免债务困扰的风险。

第三是传音应提高对非洲各国执法管理和补救措施的认识。合规管理是降低投资风险的一个重要前提条件，在投资非洲某个国家之前，传音必须遵守东道国的法律和法规，充分了解国际标准和规范，提高合规意识，降低运营风险。在出现重大经营风险时，传音必须充分利用法律补救措施来保护其权利和利益。传音对相关政策难以把控时，可聘请当地的“土专家”提供咨询服务。

最后是传音积极接种疫苗接种和防治传染病。传音应密切当地卫健部门在公众平台上发布的各种疾病或疫情通报，评估疫情风险，采取有效预防措施。还应注意黄热病和霍乱等的疫苗接种，事先提醒工作人员避免或尽量减少前往疫区，通过预防性健康检查或将人们与受感染地区隔离，防止或减少致命传染病的传播风险。

传音手机只要在应对境外经营风险时，做好这五个方面的保障才能在非洲市场上行稳致远！同时期望更多的中国企业走出中国走向海外，积极借鉴并参考传音的发展轨迹，为自身的发展带来一定的助力作用。

参考文献

- [1] Philip R. Cateora. 国际营销[M].北京:中国人民大学出版社,2013: 11-12
- [2] William D Perreault, Jerome McCarthy. 基础营销学[M].上海:上海人民出版社, 2006: 20-21
- [3] Schultz D E. Marketing communication planning in a converging marketplace[J]. Journal of Integrated Communications, 2000
- [4]VShankar, S Balasubramanian. Mobile marketingssynthesis and prognosis[J].Journal of Interactive Marketing, 2009, (1): 118-119
- [5]TLaukkanen,J Lauronem.Consumer vahue creation in mobile banking services[D]. International Journal of Mobile, 2005: 94-99
- [6] AScharl, ADicknger, Murphy. DifEusin and success factors of mobile marketing[D]. Eletronic commerce research, 2005: 66-67
- [7] Mohammed R. Network marketing: constructing the competitive advantage in the network economy[M]. Beijing :Beijing finance and Economics Press, 2004: 22-23
- [8]Pantea Carmen, Veghes Calin. The Romanian Consumer And Online Marketing-An Exploratory Research Approach[J]. Annals of the University of Oradea:Economic Science, 2008
- [9]Kenneth C.C. Yang.Exploring factors affecting the adoption of mobile commerce in Singapore[J]. Telematics and Informatics, 2004, 22(3)
- [10]Venkatesh Shankar,etal. Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues[J]. Journal of Interactive Marketing, 2010: 111-112
- [11]Ngo Tai Cuong. Research on Marketing Strategy of Chinese Brand Mobile Phone in Vietnam [D]. China: Anhui University,2019.
- [12] Niruj Chansaeng. Studying The Cobranding Strategy For Huawei P9 Smartphone By Huawei Technologies Co, Ltd.And Leica Camera AG Products [D].Bangkok: Thammasat University,2016.
- [13] Soran Kakarash Omer. SWOT Analysis Implementation’ s Significance On Strategy Planning Samsung Mobile Company As An Example [D].Iraq: Koya University,2019.
- [14]Statista Research Department, Market share of search engines Thailand 2021 [EB/OL].

- <https://www.statista.com/markets/422/topic/1044/thailand/>
- [15]Svante Andersson. The globally competitive firm: functional integration, value Chain logistics,globalmarketing,and business strategic support[J].Competitiveness Review,2000,Summer Fall.
- [16] The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC/DG RTD [EB/OL]. <http://cn.eucjic.org/index.php?id=134>
- [17] The 2021 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC/DG RTD [EB/OL]. https://iri.jrc.ec.europa.eu/rd_monitoring
- [18](美)约翰·维克.市场是新的[M].北京:东方出版社,2007: 67-68
- [19]闫玉娟.基于情景的营销观念—营销观念的发展[J].商业研究, 2004(13)
- [20]韩丽娜, 马俊峰. 营销概论[M]. 陕西: 陕西科学技术出版社, 2011: 1-2
- [21]关典.基于“互联网+”小米智能手机营销策略研究[D].北京化工大学,2018
- [22]周玉洁.传音公司手机业务在非洲市场的拓展策略及绩效分析[D].吉林大学,2022
- [23]王娜.逆全球化背景下国产手机产品出口如何“逆”势突围—基于美国商务部向中兴通讯发出出口权限禁止令的思考[J].对外经贸实务,2018(07): 20-23
- [24]马逸群.华为、三星研发国际化模式演化比较研究—基于 USPTO 专利数据的分析[J].科研管理,2015,36(10): 11-18
- [25]朱祺.魅族手机营销策略研究[D].兰州大学,2016
- [26]孔筱涵.小米公司进入欧洲市场营销策略研究[D].辽宁大学,2019
- [27]廖娅妮.华为公司营销战略研究[D].西南交通大学,2014
- [28]龙丹妮.基于价值链的中小手机企业核心竞争力研究—以深圳传音公司为例[D].西南财经大学,2019
- [29]刘伟兵.华为技术有限公司国际营销策略分析[D].上海交通大学,2010
- [30]周满意.基于进入壁垒下的手机业企业竞争战略分析[D].暨南大学,2010
- [31]谭之胤. LX 手机营销渠道创新策略研究[D].湘潭大学,2014
- [32]王若男,马慧肖.中国手机产业出口现状及国际营销策略优化[J].对外经贸实务 2019(07): 50-53
- [33]梁玉笛.传音手机在非洲的营销策略分析[D].湖南大学,2018
- [34]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

- [35]范围. L 公司高端手机营销策略研究[D].北京交通大学,2014
- [36]黄梅波,邱楠.新冠疫情对撒哈拉以南非洲经济发展的影响[J]. 西亚非洲,2020 (04): 3-23
- [37]李婧雯.苹果手机市场营销策略分析—以河源市 A 公司为例[D].广东财经大学, 2014
- [38]高菲. P 公司智能手机产品营销策略优化研究[D].华东师范大学,2015
- [39]卢艺芬.新冠肺炎疫情冲击下我国跨境电商行业发展思考[J]. 福建金融管理干部学院学报, 2020 (03): 17-23
- [40]俞国良,王鹏程.手机依赖的心理效应及其应对—以新冠肺炎疫情为例[J].黑龙江社会科学,2020 (05): 58-64
- [41]吴建安,郭国庆.钟育赣市场营销学[M].北京:高等教育出版社, 2007
- [42]叶先宝,蔡秋荣.基于 SWOT AHP 的应急产业发展战略探析[J]. 产业经济,2018 (10): 88-95
- [43]曾军,姚庆国.基于 AHP 在特色小镇融资模式选择的研究[J].探索研究, 2018 (10): 110-111
- [44]徐锋.我国专业市场国际化的基本模式和发展路径[J].商业经济与管理.2011,12(11):23-25
- [45]徐向艺, 陈志军. 企业战略管理 [M] . 北京: 经济科学出版社,2010
- [46]徐照生.三星手机中国市场营销策略优化研究 [D].浙江工业大学,2015
- [47]杨锡怀,王江.企业战略管理—理论与案例[M]北京:高等教育出版社,2010,178
- [48]杨震宁.范黎波.跨国技术战略联盟合作、战略动机与联盟稳定[J].科学学研究.2015(8):1161-1173.
- [49]曾学工.移动互联网时代智能手机业管理创新研究[D].武汉大学,2013.10.
- [50]丁伟.华为手机中国市场营销渠道策略研究[D].北京交通大学, 2015
- [51]美芳.5G 时代背景下联想手机营销策略研究[D].延边大学,2022
- [52]赵曙明等.企业国际化的条件、路径、模式及其启示[J].企业管理, 2010(1): 116-122
- [53]郑海珍,王超.小米手机营销策略分析[J].产业观察,2013.06
- [54]周厚义.中国汽车企业国际化模式初探 [J] .经济论坛,2009(04):4-7
- [55]周三多.管理学原理与方法[M].复旦大学出版社,2009
- [56]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
- [57]凌慧.中国手机企业印度市场进入策略研究[D].浙江大学,2018
- [58]陈小雨.北京小米科技有限责任公司整合营销传播研究[D].河北经贸大学,2015
- [59]韦春芳.中国市场智能手机“互联网+”营销模式研究[D].广西大学,2017
- [60]隋启华.三星手机营销策略研究[D].华南理工大学,2019

- [61]张忠祥,陶陶.非洲经济发展的新态势 [J] .现代国际关系,2020(09):49-59
- [62]龚海波.华为技术有限公司国际营销策略研究[D].西安理工大学,2006
- [63]雷兴长,徐焯.华为手机在欧洲市场的营销战略研究[J].长沙大学学报,2019(1):42-44
- [64]刘宸旭.国产手机西欧市场营销策略分析—以华为为例[D].广东外语外贸大学,2016
- [65]徐焯.华为手机在欧洲市场的营销战略研究[D].兰州财经大学,2019

致 谢

时光匆匆，三年硕士研究生生活即将结束！用文字记录此时的真实感受，也许是留存时间最长久的一种记录方式了！

感谢雷老师，商学院从教 40 余年，在退休的年纪，本应在家安享晚年，后被学院返聘，在高龄之际仍在教育一线带着学生，每天早出晚归从事学术创作。很荣幸 2020 年投入到老师门下。在生活上，定期和我们交流，排解我们心中的迷茫。在学术上，老师积极鼓励我们发文章，当有论文发给老师时，总能在很短时间内给出很中肯的建议。在师门关系上，老师不偏不倚对待我们每一个人，彼此之间建立了良好的同门关系。

感谢教过我书的各种老师，正是因为有您们的存在，才能为社会主义的建设培养出越来越多的专业人才，祝以后事业生活一帆风顺！感谢读书路上的各种同学，随着时间的变化，我们的联系可能逐渐变少，但我相信成年人的生活中聚舍离是一种常态，在每个阶段，我只需要做到“三人行，必有我师”就行，感谢缘分让我们相聚！

感恩父母的无私奉献，感谢家人坚定的支持，我虽有所叛逆，但您们永远是最爱我、最关心我、最能包容我的人，毕业之际，说一声：“您们辛苦了”！