



# 华为智能手机市场营销策略研究

RESEARCH ON HUAWEI SMARTPHONE

MARKETING STRATEGY



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院

属正大管理学院工商管理硕士学位

工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分

二〇二二年八月



二〇二二年

王梦

华为智能手机市场营销策略研究







# 华为智能手机市场营销策略研究

## RESEARCH ON HUAWEI SMARTPHONE MARKETING STRATEGY



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院

属正大管理学院工商管理硕士学位

工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分

二〇二二年八月

版权归正大管理学院所有

## 摘要

独立研究报告题目： 华为智能手机市场营销策略研究  
作者： 王梦  
导师： 刘一书  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇二二年

2021年中国政府工作报告数次强调数字经济，基于大数据的数字营销、人工智能已经受到越来越多人的重视。当前互联网时代飞速发展，人工智能参与到人们工作生活的方方面面，智能手机作为媒介渗透到人们的日常生活及工作场所中。目前市场上的智能手机品牌有苹果、三星、华为、小米、OPPO、VIVO等，全球市场竞争激烈，产品同质化严重。随着5G网络的普及，智能手机的更新换代促使智能手机产业迎来新一轮竞争局面。美国对华为公司的限制政策直接影响到华为公司智能手机麒麟芯片的供应。因产能不足，2020年华为公司智能手机全球市场份额同比下降了24.1%，其中四季度较2019年下降41.1%。

本文选取华为公司作为研究对象，因华为公司是集通信业务与智能手机业务于一体的企业，在现行智能手机市场营销策略方面具有典型性与代表性。研究华为公司营销策略，对营销策略理论的学习及应用起到理论借鉴作用，实践意义方面为华为公司及智能手机产业链提供参考，共同致力于手机品牌及智能手机行业的长远健康发展，最终延伸至数字经济的发展。

**关键词：** 华为 营销策略 智能手机 市场定位

## ABSTRACT

Title: Research on Huawei's Smartphone Marketing Strategy  
Author: Meng Wang  
tutor: Dr. Yishu Liu  
professional title: Master of Business Administration  
Degree name: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2022

The 2021 Government Work Report emphasized the digital economy several times. Digital marketing and artificial intelligence based on big data have received more and more attention. With the rapid development of the Internet, artificial intelligence has been involved in all aspects of people's work and life. As a medium, smartphones have increasingly penetrated into people's daily life and workplaces. At present, there are many smartphone brands on the market, including Apple, Samsung, Huawei, Xiaomi, OPPO, VIVO, etc. The competition in the domestic and foreign markets is fierce, and the product homogeneity is severe. With the popularity of 5G networks, the upgrading of mobile phones has aroused a new round of competition in the smartphone industry. The restrictions on Huawei of the American government directly affect Huawei's supply of Kirin chips for smartphones. Due to insufficient production capacity, Huawei's global smartphone market share in 2020 fell by 24.1% year-on-year, of which the fourth quarter fell by 41.1% compared with 2019.

This paper selects Huawei as the research object, because Huawei is an enterprise specialized in communication business and smartphone business. Moreover, Huawei's marketing strategies are of typical and representative significance on the smartphone market. Researching Huawei's marketing strategy plays a theoretical reference role in the study and application of marketing strategies, and provides a reference for Huawei and the smartphone industry chain in terms of practical significance. The research aims to promote the long-term and healthy development of domestic mobile phone brands and the smartphone industry and realize the development of the digital

economy.

**Keywords:** Huawei Marketing strategy Smartphone Market positioning





# 目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
目 录.....	IV
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 文献综述.....	3
1.3.1 市场营销理论相关研究.....	3
1.3.2 手机营销策略相关研究.....	4
1.3.3 华为智能手机营销策略相关研究.....	5
1.3.4 研究述评.....	7
1.4 研究内容与方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
1.5 研究路径及研究框架.....	8
1.6 研究的重要性及存在的不足.....	10
第二章 相关理论概述.....	11

## 目 录 (续)

2.1 相关概念 .....	11
2.1.1 营销策略概念 .....	11
2.2 理论基础 .....	11
2.2.1 4P 理论 .....	11
2.2.2 STP 理论 .....	12
2.2.3 SWOT 分析模型 .....	12
2.2.4 差异化理论 .....	12
第三章 华为智能手机市场营销现状分析 .....	14
3.1 华为公司概况 .....	14
3.2 华为业务收入概况 .....	14
3.2.1 华为业务分部收入信息 .....	14
3.2.2 各区域收入分布 .....	15
3.3 华为公司手机市场营销现状 .....	17
3.3.1 目标市场划分细 .....	18
3.3.2 价格定位覆盖广 .....	18
3.3.3 多样化方式促销 .....	19
3.3.4 提供优质产品服务 .....	19
3.4 宏观环境分析 .....	20
3.4.1 政治环境 .....	20
3.4.2 经济环境 .....	21
3.4.3 社会环境 .....	21
3.4.4 技术环境 .....	22
3.5 微观环境分析 .....	23

## 目 录 (续)

3.5.1 供应商环境 .....	23
3.5.2 行业竞争环境 .....	24
3.5.3 消费者环境 .....	24
3.6 内部环境 .....	24
3.6.1 资源条件 .....	24
3.6.2 核心能力 .....	26
3.6.3 企业文化 .....	27
3.7 本章小结 .....	28
第四章 华为智能手机市场营销情况调研及问题分析 .....	29
4.1 华为智能手机市场营销问卷调查 .....	29
4.1.1 问卷设计 .....	29
4.1.2 问卷调查过程 .....	29
4.1.3 调查对象概况统计 .....	29
4.1.4 手机营销情况调查 .....	31
4.1.5 华为智能手机市场营销调查结论 .....	36
4.2 华为智能手机市场营销问题及原因 .....	37
4.2.1 产品生产受制于人 .....	37
4.2.2 渠道布局存在缺陷 .....	37
4.2.3 促销力度不足 .....	38
第五章 华为智能手机营销策略制定方案 .....	40
5.1 SWOT 分析 .....	40
5.1.1 优势 .....	40
5.1.2 劣势 .....	40

## 目 录 (续)

5.1.3 机遇 .....	41
5.1.4 挑战 .....	41
5.1.5 SWOT 矩阵分析 .....	42
5.2 华为智能手机 STP 战略制定 .....	43
5.2.1 市场细分 .....	43
5.2.3 市场定位 .....	45
5.3 制定营销组合策略 .....	45
5.3.1 产品策略 .....	45
5.3.2 价格策略 .....	47
5.3.3 渠道策略 .....	47
5.3.4 促销策略 .....	49
5.4 华为智能手机营销策略实施保障措施 .....	50
5.4.1 组织制度保障 .....	50
5.4.2 资金保障 .....	50
5.4.3 技术保障 .....	51
5.4.4 人力资源保障 .....	51
第六章 结论 .....	53
参考文献 .....	55
附录 A 华为智能手机消费者情况调查问卷 .....	55
致谢 .....	60
声明 .....	61
个人简历 .....	62

## 表格目录

表 3.1	业务分部收入信息（单位：百万元） .....	15
表 3.2	华为 2017-2021 年销售收入概要 .....	16
表 3.3	2020 年中国智能手机出货量和增长率 .....	17
表 3.4	2020 年中国 GDP 分产业增长情况 .....	21
表 3.5	通信业指标完成情况 .....	25
表 4.1	被调查对象基本情况汇总 .....	29
表 5.1	SWOT 矩阵 .....	42
表 5.2	华为各档位手机分布情况 .....	44



## 图片目录

图 1.1	论文研究技术路径图 .....	9
图 1.2	研究框架 .....	10
图 3.1	华为各区域收入分布图 .....	16
图 3.2	智能手机市场占比图表 .....	18
图 3.3	华为近十年研发投入 .....	27
图 4.1	消费者购买手机考虑因素 .....	31
图 4.2	消费者注重的手机附加功能 .....	31
图 4.3	消费者选择手机的价格区间 .....	32
图 4.4	消费者心中的华为智能手机档次 .....	32
图 4.5	消费者购买手机渠道 .....	33
图 4.6	消费者了解华为智能手机的渠道 .....	33
图 4.7	消费者对华为智能手机的了解程度 .....	34
图 4.8	消费者了解华为智能手机期望通过的方式 .....	34
图 4.9	消费者购买华为智能手机的理由 .....	35
图 4.10	消费者再次购机选择华为品牌的意愿 .....	35
图 4.11	消费者认为华为智能手机存在的不足 .....	36
图 4.12	不同手机品牌专门店及零售网点数量 .....	38

# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

在人们的日常生活中，手机的作用越来越重要。随着通讯信息技术的迅速发展，手机也不断更迭升级，从原来只能进行通话的功能机，很快发展到现在高度智能化的智能机。中国国家统计局发布的统计公报显示，2021 年中国网民规模达 10.32 亿，其中手机上网人数 10.29 亿人，网民使用手机上网的比例达 99.7%，智能手机仍是上网的最主要设备。毫无疑问中国已经成为世界第一大智能手机市场。智能手机市场已逐渐发展成为最大的工业消费品市场之一。同时，庞大的市场需求也催生了巨大的商机，中国智能手机品牌近年来逐渐崛起并赶超国际品牌。但是就目前来看，在全球智能手机市场出货量收缩和中国智能手机市场逐步饱和的情况下，智能手机市场的发展速度逐渐由高速转向平稳，市场竞争也变得更加激烈，在市场空间的挤压下各大智能手机品牌面临着越来越多的问题，如产品同质化问题严重，技术创新速度减缓等，而由此引发的低价竞争策略也开始成为市场竞争常态，使得企业效益降低，技术研发投入和现金流减少等，阻碍了我国智能手机企业的健康发展。

华为公司成立于 1987 年，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域，在手机行业是后来居上的公司。作为全球知名的通讯设备供应商，华为公司于 2010 年开始快速进入智能手机市场，当年就实现全球 300 万的销售量，2011 年则一跃突破 2000 万部。2017 年，华为公司发布首款 AI 芯片麒麟 970 处理器，标志着手机端人工智能的开始。2018 年，华为智能手机年出货量（含荣耀）已经突破 2 亿台，直接与三星和苹果抗衡。受各种因素影响，2021 年中国智能手机市场呈现先降后增的趋势。华为智能手机消费者业务最近几年出现持续收缩的情况，智能手机出货量锐减。华为智能手机的整体市场份额逐渐下滑，2021 年同比去年降低了 68%。华为智能手机出货量的收缩，也反映了全球智能手机市场出货总量的收缩。中国智能手机增长需求逐渐趋向饱和，OPPO、vivo、小米等品牌竞争激烈，在新的市场环境下，华为智能手机市场份额面临一些挑战与问题，要想在市场占据稳固地位，保持优势地位并不断突破，必须要对市场营销策略进行优化调整，利用自身的优势去抓住发展机遇，同时能克服自身的劣势去回避各种风险,基于上述背景和原因，本文在文献研究基础上，

选择华为智能手机为研究对象，采用多种方法分析中国智能手机行业市场现状及竞争环境，以及华为智能手机市场营销现状与问题，如单机利润低、渠道成本高、线上红利减少、市场竞争激烈、三四线城市市场份额不高等，并针对存在的问题提出了可行性优化策略，即合理进行目标市场定位，细分产品并实施分层定价，融合线上、线下两种营销渠道，增强消费者体验互动宣传，建构以消费者为中心的消费文化，完善内部管理及人才团队建设等，希冀能为进一步提升华为智能手机市场占有率，推动华为公司可持续发展提供一定支持与参考，也希冀能为其他智能手机品牌营销提供一定参考和启示。

## 1.2 研究意义

近年来中国智能手机行业进入成熟期，市场竞争日益激烈。华为公司发展迅速，未来的发展前景不错，但是目前与中国外其他知名品牌相比，在市场营销策略方面仍有诸多不足之处，不能更好地适应未来中国智能手机市场消费升级的需要。本文运用市场营销相关理论等科学的理论方法，分析华为智能手机现行营销策略现状与问题，并结合华为的企业特点对现行营销策略做出优化。笔者衷心希望本文能够对华为智能手机市场营销策略的制定提供指导与参考，也希望能够为其他国家同类智能手机品牌企业的营销策略制定提供借鉴。

### 1.2.1 理论意义

智能手机市场近十年的高速发展，已成为中国非常重要的工业消费品市场之一。伴随智能手机的蓬勃发展，中国手机企业技术更新迭代，软、硬件研发能力持续提高，各项科技创新与智能制造成果不断推出，使得智能手机的市场竞争日趋激烈，营销推广的战场硝烟不断。本文的研究结合了当前的智能手机市场营销实际情况，能补充既有的文献研究理论体系，还可为华为等智能手机公司制定和优化市场营销策略提供理论参考与依据。不但能丰富智能手机市场营销管理理论的内涵，还能为其他中国智能手机品牌在中国智能手机消费市场的营销策略制定提供一定意义的参考价值。

### 1.2.2 实践意义

华为智能手机 2021 年出货量与市场占有率下跌明显，本研究结合了理论与实践成果，具有较高的实践价值，能帮助华为公司找到优化市场营销活动的策略，使其能在未来市场营销中占据优势地位。研究结果将能为企业在市场营销方面的



创新提供实践参考，于扩展华为智能手机的营销思路也具有现实意义，而且对中国其他企业扩大其产品占智能手机市场占有率的营销思路都有极大的现实意义。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 市场营销理论相关研究

上个世纪 30 年代以前，很多专家学者们对市场营销学进行了大量的研究。尼尔·博登（Neil Borden、1953）首先提出了营销策略组合这个概念，这个概念强调了把公司的全部销售目标的完成放在首要位置，管理者协调各类营销因子，而企业管理者的主要职能就是把各类营销因子组合在一块。他把企业整个销售过程存在的各类因子分为以下几个方面：商品、信用、外观、价格、调查研究、员工积极性、推广、售后服务等方面。杰罗斯·麦卡锡（1963）提出了 4P 营销组合，也就是产品、价格、促销、通路[2]。随着 4P 营销理论的进一步突破，由于服务方面在组合中的作用越来越突出，因此，之后产生了“产品服务战略”这一概念。迈克尔·波特（1982）提出了“五力模型”，将行业中五种决定竞争规模的力量，即供应商的讨价还价能力，购买者的议价能力，替代品的替代能力，替代品的威胁以及同一行业内公司的竞争。任何产业，无论是国内的或国际的，无论生产产品的或提供服务的，竞争规律都将体现在这五种竞争的作用力上。中国在上世纪 70 年代末，一批经济领域的专家、学者系统介绍和引进了国际上的市场营销理论。历经多年发展，市场营销理论已经对中国的经济产生了重大的影响，市场营销理论在中国发展迅速，取得的成果也非常显著。

S Leek、G Ying、PW Turnbull（2000）认为，消除消费者困惑的最直接的方式是建立强有力的品牌形象，这样才能得到消费者的认可，激发其产生购买欲望，做出消费决策，因此需要针对消费者的特征，制定有针对性的市场营销策略。A Venkatesh、C Hofacker、P Naik、V Shankar（2010）认为，移动营销沟通方式比较多样，能通过移动设备，使零售商进入消费者的环境，从而来促成与消费者之间的交易。还有的学者指出企业可以利用社交媒体营销等数字化方式，增进与用户的互动与体验，让用户参与到企业的营销策略中，提高用户的忠诚度。Janice E.Carrillo 等研究了在线和传统的线上线下双通道模式，认为应基于客户分级服务进行市场定位和定价，并建立了确定性和随机性两种环境效益模型。Tamilla Mavlanova 等认为在线消费市场产品体验的内部和外部评价的可信度会影响卖家销售情况，如果提升消费者的产品体验可信度，将能帮助卖家更好地实施在线数字商业战略。Zhenning Xu 等认为企业可借助市场营销数据，来构建企业营销大

数据库,以更好地帮助企业制定成功的数字化营销战略。GuangHui GAO 等认为,数字化市场营销能增进企业与客户沟通,填补企业与客户认知差距,有助于共同创造价值,而社交媒体营销则能把客户、企业、品牌、价格、忠诚度等营销要素关联起来,激发客户参与企业市场营销的兴趣,扩大企业品牌知名度,为企业制定营销策略提供有效的指导,形成切实可行的社交媒体营销战略。

### 1.3.2 手机营销策略相关研究

学者对智能手机市场营销的研究,主要以理论联系实际为主。近年来中国智能手机品牌大力开拓海外市场,依据 2021 年第一季度数据显示,中国的华为、小米、OPPO 三大品牌依次占据了全球智能手机销量榜的三到五位。在这一背景下,欧美学者对华为、小米等中国品牌的市场营销进行了大量研究,相关研究主要有以下几种思路:

一是从营销手段的角度分析中国品牌在国际市场获得成功的原因,对比中国品牌 and 三星、苹果等国际巨头在营销策略上的差异。Sonam Gupta (2014) 以小米为例分析了中国手机品牌的营销特点,他认为小米手机创造了一种“参与式消费”的新模式,小米别出心裁的各种营销活动让客户获得了良好的体验,培养了他们对品牌的忠诚度。WEN Y (2017) 提出,在中国市场发展放缓的背景下,中国手机厂商选择大力拓展海外市场。中国品牌在印度的发展尤为顺利,小米、VIVO 等厂商通过高性价比优势迅速成为印度市场主流品牌。此外,小米与运营商的积极合作创造了软件付费安装、主题个性定制等新的盈利手段。

二是从产品力的角度对中国手机品牌进行分析,找出中国手机品牌的市场竞争优势。Endo Satoshi (2015) 表示,随着智能手机性能日益强大,智能手机在功能上正在迅速取代其他日用电子产品,例如用手机处理办公文档已经十分常见,在摄影、音乐等领域,手机也取代了相机、MP3、游戏主机等产品。而中国手机品牌敏锐地认识到了这一点,并针对性地推出高像素拍照手机、高性能游戏手机等产品,很好地满足了细分市场需求。Roll Marin (2016) 指出中国品牌的突出优势是高性价比,华为、小米等品牌的旗舰机型售价明显低于三星、苹果,而且通常会赠送价值较高的配件或礼品。至于这种优势形成的原因,他认为主要是因为中国品牌在供应链管理和营销渠道管理方面拥有更加完善的模式,生产和营销的成本得到了有效控制。

针对华为、小米等中国知名智能手机品牌,中国学者对其营销策略进行了很多的研究分析,研究成果也日益丰富。中国关于手机营销的文献主要是集中在分析手机行业现状、特点和相关环境下手机品牌的营销策略。仲杰 (2018) 分

析了 VIVO 品牌多元化战略的效果，他指出 VIVO 在线下渠道建设方面已经构建了非常成熟的模式，让 VIVO 产品在线下销售上明显领先其他品牌，但在产品组合方面还存在不足，产品定位重叠严重。上述文献说明，近年来手机市场的营销模式发生了快速变迁，VIVO、三星等中国外品牌都采取了适应互联网营销时代的策略组合，这启示本文在研究中积极参考其他品牌成功的营销策略，供华为学习借鉴。

蔡伟、傅兰等人（2017）提出中国手机市场经历从无到有、从 2G 到 3G 再到 4G 的一个飞速发展的过程，经过时间沉淀和技术升级，中国手机市场已经迈入成熟期，经过市场竞争，手机市场也涌现出华为、小米、OPPO 等优秀手机品牌，并提出展望：中国手机厂商要注重技术研发和创新，抓住 5G 发展机遇，迈入全球价值链上游，使企业得到更加长远的持续的发展。现以华为智能手机市场营销进行综述，具体如下：鲍芳（2021）认为智能手机企业非常重视微博平台带来的营销价值，采取了各种手段来开展智能手机企业微博营销。其以具有代表性的华为、小米、vivo、OPPO、realme 五家智能手机企业为研究对象，从不同维度对五家企业的微博平台营销策略进行了对比分析，目的是总结当前智能手机企业微博营销现状与问题，为其提供更具合理化的微博营销策略。赖晟盛（2021）认为 2020 年新冠疫情全球性大爆发，极大的影响了世界经济发展，许多公司亏损甚至破产。新冠疫情下，作者选择 LG、中兴、华为和小米公司作为研究对象，在 4Ps 理论分析基础上，探究成功的智能手机营销策略，认为智能手机公司在疫情防控期间细分市场，生产适合年轻消费者群体的产品、生产基于 5G 技术的智能手机产品等，都能帮助公司提高市场占有率；在促销方式上，线上促销效果会更好。

针对美国对中国手机业的制裁，李伟、李梦军(2018)分析美国制裁对中国智能手机的营销环境的影响，认为中国智能手机品牌要加强技术研发，逐渐摆脱美国技术的依赖。首先要坚持智能手机相关方面的技术研发和创新，建立智能手机科技生态圈。其次，要加强智能手机产业链的完善，补齐芯片设计和制造等短板。葛石靖凡、李卫华(2015)认为在目前中国智能手机市场充分饱和的状态下，智能手机要想充分吸引消费者需要加强手机风格的创新和提升服务质量。

### 1.3.3 华为智能手机营销策略相关研究

华为智能手机是中国智能手机行业的龙头企业，因此也成为了学界研究的热点。关于华为智能手机市场营销的研究主要有：

从营销模式发展的角度出发，分析华为当前市场营销策略的不足，建议华为

采用更加先进有效的营销策略，融入互联网营销时代。例如顿希贤（2015）对比了华为和三星在欧洲市场上的表现后指出，华为在中国获得成功的很多策略在欧洲市场并不奏效，在定价、促销、渠道等方面，相比三星有明显不足。王文林（2018）分析了在互联网营销时代，华为营销策略的实际效果，他指出互联网营销已经成为大势所趋，华为必须紧密把握互联网时代手机消费者的特性，实现精准营销。朱健伟，李冰（2020）认为中国手机市场越来越庞大，在日益激烈的竞争环境下，华为智能手机应当有着其独特的营销策略和品牌意识。其分析了华为智能手机的营销现状和在中国市场的营销环境，提出了营销策略改进建议，以供华为智能手机等国产手机品牌提高其综合竞争力参考。贺杰，何颖，顾玉婷（2020）认为多品牌战略是企业发展的重要方式，也是中国四大主流手机厂商在市场竞争加剧背景下的重要战略选择。文章基于 STP 营销三要素与 4P 营销策略框架，以华为多品牌战略为切入点，对华为与荣耀之间多品牌战略的经营特质进行了分析，最后，从企业内部、市场外部环境及消费者、政府等维度，对国产智能手机市场和多品牌的未来发展进行了预测。金珊（2020）认为智能手机市场的发展态势越来越好，竞争也越发激烈。华为智能手机为了稳定自己的发展，需要结合企业发展状况和市场实际，客观、科学地定位自身市场营销策略，文章就华为智能手机市场营销策略存在的问题进行分析，并提出了相关的建议。崔悦，刘体凤（2019）认为市场的有效占有离不开高效的营销策略。尽管华为品牌在全球已占有一定的市场份额，但在营销博弈浪潮下，华为也需要通过营销创新在众多品牌中脱颖而出。作者提出了在移动互联大时代背景下，认为在不同的细分市场上，华为智能手机应采取整合营销传播策略进行智能手机销售。杨鸣，李颖（2018）认为随着智能手机的普及，智能手机品牌的市场竞争也更加激烈，其选择智能手机的成功典范苹果手机和华为智能手机为研究对象，从产品、价格、渠道、促销等方面，采用对比方法分析二者的在华营销策略。邱硕（2019）认为“Internet+”是互联网时代所有传统企业和产业的创新焦点，其以华为智能手机的营销战略为研究对象，分析了营销策略的现状和存在的问题，最后提出相应的手机营销战略优化建议。

立足于美国持续对华为进行制裁、5G 时代到来等现实背景，通过 SWOT 分析，从产业链、产品力等角度对华为的营销提出建议。李晓燕（2019）以华为智能手机为例，利用 SWOT 方法分析了华为优势、劣势、机会、威胁，然后从产品、价格、促销、渠道四个方面提出了手机营销优化建议。苏晓蕾（2016）在全球化背景下的 SWOT 分析，分析了华为在创新、文化、服务和产品方面的优势，价格、美观等缺点；国家 5G 战略，全球化机遇；以及中美贸易战，竞争对手的危险和挑战。它提高了四个维度的认知水平。张侯瑞（2020）对华为智能手机

营销进行 SWOT 分析，提出华为智能手机营销战略当前要采取 SO 组合模式，加强品牌宣传和产品研发。梳理上述文献发现，目前华为在技术和生产上面临严峻的危机，因此产品战略上要完善芯片设计制造产业链，健全海思芯片生态，完善鸿蒙操作系统的生态圈，走独立自主的道路，同时在打入国际市场的同时要采取更有针对性的营销策略，适应国外的复杂环境。李晴，赵凯娇（2021）研究了 5G 时代背景下华为智能手机品牌营销策略，认为随着 5G 的迅速发展，借助 5G 技术进行品牌营销非常重要。华为作为智能手机品牌中的佼佼者、先行者，应通过手机品牌营销策略创新实现更好地发展。齐莹，石婧烨，于千然等（2020）认为中美贸易摩擦的爆发对智能手机行业崛起产生了较大的影响，其以华为智能手机为例，分析华为旗下智能手机的营销环境以及中美贸易摩擦对其产生的影响，然后，应用 4P 营销理论和 SWOT 理论探究了其手机营销策略和发展建议。

#### 1.3.4 研究述评

综上所述，可以看到大部分的研究者都认为当前的时代背景与传统的市场营销之间是有一定矛盾的。华为智能手机能够在成立短短 10 多年的时间内，取得如此的市场成就，与其优秀的市场营销策略息息相关。在互联网普及化的当代，市场营销应当结合互联网线上线下同步进行。在市场细分上，应当利用大数据对市场进行精准的细分，满足顾客对产品多元化的需求，而当下智能手机同质化严重，顾客对于品牌认可度也越来越高，消费更加个性化，企业应当进一步调查市场，并进行细分，采用差异化营销的方式，对市场使用差异化的营销组合，来满足不同购买力的顾客需要。

### 1.4 研究内容与方法

#### 1.4.1 研究内容

本文主要研究华为智能手机的市场营销策略，根据其现有的产品体系和营销策略现状，分析华为面临的市场竞争格局，分析其竞争对手的市场营销策略，以找出华为高端手机营销策略存在的问题并提出优化建议。本文共分为五个部分，各部分内容如下：

第一部分为绪论部分，阐述了本文的研究背景、研究目的与意义，研究方法和研究内容。

第二部分理论基础与文献综述。

第三部分对华为公司智能手机营销现状及问题、原因分析。从目标市场划分、

价格定位、促销方式和产品服务四方面分析华为智能手机的营销现状，指出其存在的营销问题及原因。

第四部分分析了华为公司智能手机营销环境。包括宏观环境、微观环境与SWOT分析。分析中国智能手机的发展现状和华为公司所处的外部环境，并归纳出华为公司主要竞争对手的营销策略。接着，对华为高端智能手机的营销策略现状以及其面临的机遇和挑战进行分析。

第五部分为华为公司智能手机营销策略制定与保障措施，通过分析华为公司市场营销策略存在的问题，并借鉴竞争对手的营销策略，提出一些具有可能性的优化策略及建议。

#### 1.4.2 研究方法

##### (1) 文献研究法

通过文献研究法，能够迅速找到中外学者对于营销的概念解释的相关文献，使得了解营销相关理论在国际上的发展变得更加容易。通过前人的研究成果，能够帮助掌握营销的核心内容。同时结合时代的特点，分析营销案例，找到新时代市场营销的创新观念。

##### (2) 问卷调查法

本文以华为公司的智能手机营销作为研究对象，通过问卷调查分析客户对华为智能手机产品、价格、渠道和促销等方面满意程度，对其中搜集得来的大量资料和数据进行了整理和分析，得出华为智能手机营销中可能存在的一些问题，并有针对性地提出了改进的措施。

##### (3) 案例分析法

本文运用PEST、STP、SWOT分析，结合企业营销策略的相关理论，通过对华为公司市场营销策略实例进行分析，找到华为公司智能手机市场营销实际面临的问题、处境以及相关的机会、威胁等因素。华为公司市场智能手机营销策略自身也是智能手机行业乃至其他行业企业的典型案例，通过案例分析华为公司智能手机市场营销策略，以为其他企业市场营销策略的制定提供启示及借鉴意义。

#### 1.5 研究路径及研究框架

本文以华为智能手机为研究对象，结合市场营销理论，分析华为智能手机市场的现状与营销策略。首先通过文献研究法，搜集、整理相关市场营销资料，掌握营销的核心内容。通过问卷调查分析客户对华为智能手机产品、价格、渠道和

促销等方面满意程度，得出华为智能手机营销中可能存在的一些问题；然后运用 PEST、STP、SWOT 分析，结合企业营销策略的相关理论，对华为公司营销策略实例进行分析，找到华为智能手机市场营销实际面临的问题、处境以及相关的机会、威胁等因素。最后，针对华为智能手机营销中存在的问题提出了改进的措施。本文希望通过以上研究，对华为公司进行深入分析，能够对智能手机的行业研究和营销上的发展进步有所助力，带来真正的现实意义。



图 1.1 论文研究技术路径图

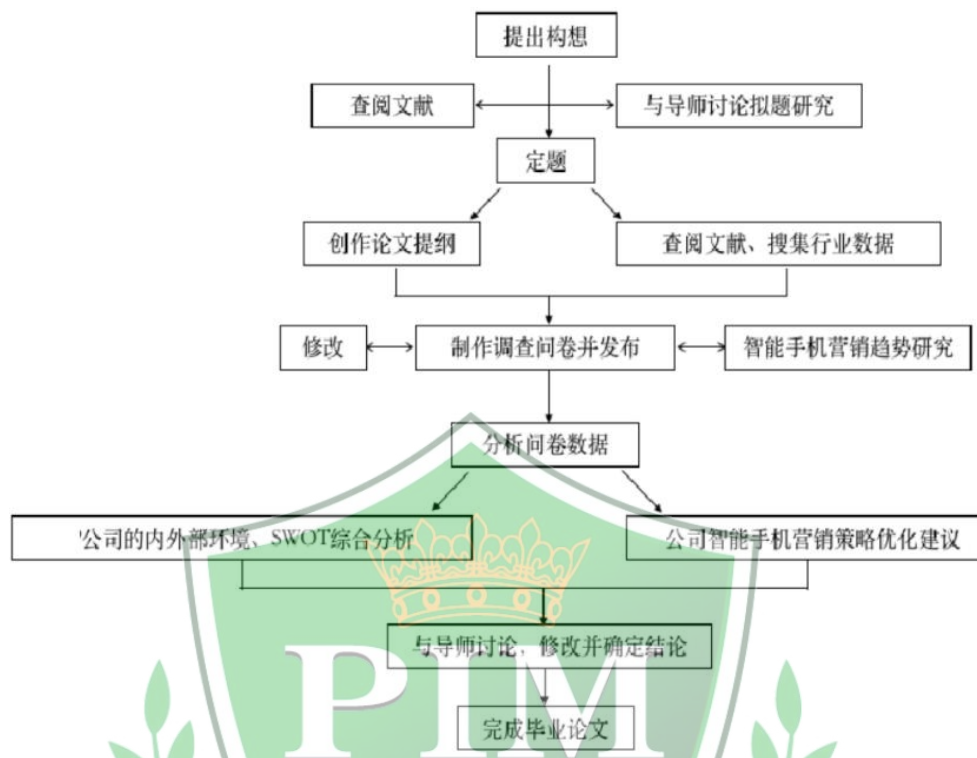


图 1.2 研究框架

## 1.6 研究的重要性及存在的不足

在当今市场环境下，华为公司面临的市场竞争更加激烈，同时，新型冠状病毒肺炎疫情也对市场销售产生了很大的影响。只有对智能手机营销策略进行优化和创新，才能更好地扩大华为智能手机的市场占有率，提高销售量和市场份额，增强产品市场竞争能力。同时，也能促进华为公司效益提升，使其品牌知名度在中国和国际市场上有所提高，从而实现健康、持续发展。

从中国外已有的研究成果来看，关于智能手机市场营销的研究，整体数量还不是很多，也尚未形成系统的理论体系。国际环境中对于传统模式的市场营销研究得相对较少，主要侧重基于信息技术的市场营销。中国则对于传统市场营销关注还比较多，对于新型数字化市场营销研究还不够丰富和深入。



## 第二章 相关理论概述

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 营销策略概念

营销是指企业实现盈利的同时满足客户、消费者、顾客需求。美国市场营销协会(AMA, 2004)提出营销是一项企业组织活动, 它创造“价值”, 将价值与客户、消费者、顾客沟通并输送至客户、消费者、顾客, 以维系与客户、消费者、顾客之间的关系, 使企业及其利益相关者受益的一系列活动过程。

营销策略是指企业以客户、消费者、顾客需求为出发点, 根据市场分析及已有经验获取客户、消费者、顾客的需求以及购买力、期望值, 针对目标市场, 有计划地实施可衡量、可控制的多项经营活动, 以提高企业销售及厂商商誉, 是多种营销方法的组合, 如产品、价格、渠道、促销、公共关系策略的组合。

影响营销策略的因素有外部环境因素, 即宏观环境因素、微观环境因素, 也有内部环境因素, 如企业的金融资产、无形资产等资源, 渠道建设、产品研发、售后服务等能力。

### 2.2 理论基础

#### 2.2.1 4P 理论

产品的营销核心并不仅仅局限于产品质量, 对于产品的营销来说, 其产品能否满足用户, 当前对于产品以及未来对于产品的需求更为重要。4P 理论是基于产品、价格、渠道、促销手段共同搭建的理论, 产品、价格、渠道、促销是营销的基础。产品是企业向市场投放的商品, 具备品种、规格、质量、包装等要素。价格是产品的价值体现, 成本定价是价格的基础, 市场流通是产品价格变动的依据。传统的渠道一般分为三个层级, 即代理商、渠道商、零售商到消费者。但是随着互联网电子商务的推进以及 B2C 模式, 像电话营销、网络营销和电视、影像等与传统销售方式截然不同的平台, 这些平台也逐渐成为企业经营的重要分销渠道。与此同时, 传统的营销渠道媒介也正在逐步扁平化, 产品与产品之间沉寂也不那么明显。总体来说 4P 营销理论的核心, 就是用最合适的产品, 最合理的定价, 以及最有效的促销手段来实现更多元化的销售, 更广的销售空间以及产品的商业价值最大化。

### 2.2.2 STP 理论

STP 理论将企业整体营销策略的设计过程分为三个环节，即市场细分、目标市场选择和市场定位。第一步是市场细分，现代社会的商品种类不断增加，同一类产品的消费者往往有着差异巨大的个性化需求，因此对市场的细分可以充分掌握市场的具体情况，为后续精准高效的营销活动打下基础。目标市场选择指的是企业根据市场细分的分析结果来选择特定细分市场进行投入，具体来说就是提供产品以满足特定消费群体的需求，这一步骤的意义在于为企业精准地选取营销活动的目标。市场定位是企业进入目标市场的第一步，其关键点在于产品性能、外观特点、品牌形象等方面为本企业营造鲜明独特的形象，从而为目标市场的客户留下印象。值得注意的是，产品性能等方面的创新应当力求能满足消费者的某种需求，并与竞争产品形成明显差异。

### 2.2.3 SWOT 分析模型

SWOT 分析又称态势分析法，它是美国管理学教授韦里克最先提出，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部的优势(Strength)、劣势(Weakness)和外部的机会(Opportunity)和威胁(Threat)列举出来，按照矩阵形式排列，把各种因素相互匹配起来进行分析，从中得出的一系列结论，将企业的发展战略与企业内部、外部环境有效结合的分析方法。

通过 SWOT 分析指出企业发展面对的管理、组织、技术、人才等内部因素的优势和劣势，分析市场机会和威胁则是考虑政治、经济环境、社会文化、人口规模、技术发展等外部因素对其的影响；把企业自身实力和竞争对手做比较，找出适应企业的市场营销策略。运用 SWOT 分析模型可以帮助企业把资源和行动聚集在自己有优势的领域，抓住市场机遇，使企业的战略变得清晰，营销计划和策略更有针对性。

### 2.2.4 差异化理论

产品需要差异化后才能被塑造成品牌。如今很多产品都是集产品及服务于一体，差异化会影响消费者购买决策、形成行业或产业进入壁垒，差异化影响着销售利润的增长。

产品差异化指产品的样式、属性、包装、性能、质量等方面在设计及推广方面的差异。

服务差异化主要指产品订购下单的便捷性、订购的难易程度、物流的配送、送货人员的配送服务、产品的安装及售后维修业务。

渠道差异化指公司对销售渠道的选择及规划，更快速地加深消费者购买欲望，更便捷地实现产品的下单及支付。

人员差异化指公司在产品研发、制造、销售、配送、服务过程中不同部门、不同岗位的人员表现出来的差异。在互联网时代，深挖客户需求是众多公司开拓市场的切入口之一，研发人员的差异也会影响到整个企业在市场中的竞争优势，销售人员的差异将体现在产品及销售渠道市场份额的增长，而人员的差异尤其是服务人员的差异将会起到更加重要的作用。



## 第三章 华为智能手机市场营销现状分析

### 3.1 华为公司概况

华为公司成立于 1987 年，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域，在手机行业是后来居上的公司，致力于实现未来信息社会、构建更美好的全连接世界。华为的产品和解决方案在全世界 170 多个国家得到应用，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。2019 中国民营企业 500 强发布，华为投资控股有限公司以 7212 亿营收排名第一。作为全球知名的通讯设备供应商，华为公司于 2010 年开始快速进入智能手机市场，当年就实现全球 300 万的销售量，2011 年则一跃突破 2000 万部。2019 年，华为智能手机年发货量（含荣耀）已经突破 2 亿台，直接与三星和苹果抗衡。2020 年虽然面临着 5G 换机热潮，但是由于新型冠状病毒肺炎疫情的大流行，全球经济下行，消费者购买智能手机更加谨慎。中国手机市场也未能避免出现了下滑。根据 IDC 公布的最新数据显示，2020 年全年，中国智能手机市场的整体出货量约为 3.26 亿台，同比下滑 11.2%。华为智能手机出货量为 1.25 亿台，市场份额为 38.3%，排名第一。2021 年，华为剥离了荣耀，失去了荣耀营收的助力，华为智能手机的销量出现断崖式大幅下滑，仅为 3500 万台，市场份额仅占 9.3%。虽然从整体来说，华为在 5G 上是处于领先优势的，毕竟这是华为的老本行，主战场。但落实到 5G 智能手机的竞争，却能够发现其实华为在 5G 上领先友商的时间窗口，也并不是十分明显，在中端 5G 产品上，华为的领先优势甚至是被压缩在了一个季度以内。这从荣耀 V30 在上市时间上仅领先友商一个月，就可见一斑。

### 3.2 华为业务收入概况

#### 3.2.1 华为业务分部收入信息

2020 年华为公司将智能汽车解决方案业务与消费者业务共同组成消费者业务管理委员会。智能手机属于华为消费者业务，包括智能手机、穿戴音频、智能家居、智慧屏等业务。

表 3.1 业务分部收入信息（单位：百万元）

消费者业务	482916	54.2%	467304	54.4%	348852	48.4%
企业业务	100339	11.3%	81554	9.5%	82592	11.5%
运营商业务	302621	34.0%	301965	35.2%	285830	39.6%
业务部分	2020 年	占比	2019 年	占比	2018 年	占比
其他项目	5492	0.6%	8010	0.9%	3928	0.5%
合计	891368	100.0%	858833	100.0%	721202	100.0%

数据来源：华为年报

根据表 3.1 所示，2018-2020 年华为消费者业务在华为公司全部业务中的占比最大，占比 50%左右。其中 2019-2020 年华为公司消费者业务收入占比超过了华为总收入的一半，2020 年同比下降 0.2%，下降幅度较小，在芯片受限及荣耀业务销售出去的情况下，手机以外的其他产品可穿戴、平板、大屏等设备的收入 2020 年大幅上涨了 65010，与占比较高的手机业务下滑对冲后，消费者业务整体与 2019 年保持平稳。

因 5G 网络的覆盖率、5G 套餐资费、5G 卡的配套使用才能真正达到 5G 速度，而 5G 基站搭建成本高，会选择优先覆盖 T1-3 城市，目前我国 5G 全面覆盖需要一定的周期。另外运营商 5G 套餐价格高，现有 4G 网络能满足消费者大部分手机需求，4G 与 5G 将长期并行。在华为芯片限制及产能不足的情况下，智能手机更新换代的加快引出华为渠道商及社会渠道客户手机缺货问题，渠道商及社会渠道客户业务缩水。如何增加与渠道商、社会渠道客户的粘性，利用好渠道商现有消费者资源是华为公司近年应解决的问题之一。

### 3.2.2 各区域收入分布

在 2022 年 3 月 28 日，华为最新披露的 2021 年度报告显示，2021 年华为共实现营收 6368 亿元，同比下滑 28.6%，但净利润同比增长 75.9%至 1137 亿元，经营现金流同比增长 69.4%至 597 亿元，负债率则由 62.3%下降至 57.8%。年报显示，华为整体经营稳健，2021 年实现全球销售收入 6368 亿元，同比下滑 28.6%；实现净利润 1137 亿元，同比增长 75.9%。其中运营商业务、企业业务、消费者业务分别实现营收 2815 亿元、1024 亿元、2434 亿元。截至 2021 年底，已有 2.2 亿台华为设备搭载 Harmony OS，但目前暂无计划在海外推出搭载 Harmony OS 的手机。

表 3.2 华为 2017-2021 年销售收入概要

	2021		2020	2019	2018	2017
	(美元百万元)	(人民币百万元)	(人民币百万元)			
销售收入	99,887	636,807	891,368	858,833	721,202	603,621
营业利润	19,044	121,412	72,501	77,835	73,287	56,384
营业利润率	19.1%	19.1%	8.1%	9.1%	10.2%	9.3%
净利润	17,837	113,718	64,649	62,656	59,345	47,455
经营活动现金流	9,360	59,670	35,218	91,384	74,659	96,336
现金与短期投资	65,304	416,334	357,366	371,040	265,857	199,943
运营成本	59,122	376,923	299,062	257,638	170,864	118,503
总资产	154,184	982,971	876,854	858,661	665,792	505,225
总借款	27,465	175,100	141,811	112,162	69,941	39,925
所有者权益	65,040	414,652	330,408	295,537	233,065	175,616
资产负债率	57.8%	57.8%	62.3%	65.6%	65.0%	65.2%

数据来源：华为 2021 年年度报告

华为三大业务中，运营商业务贡献了 2815 亿元，海外业务收入占比超过 50%，企业业务营收 1024 亿，其中新兴业务增长 30%。消费者业务收入 2434 亿元，其中智能穿戴、智慧屏等业务收入增长 30%。

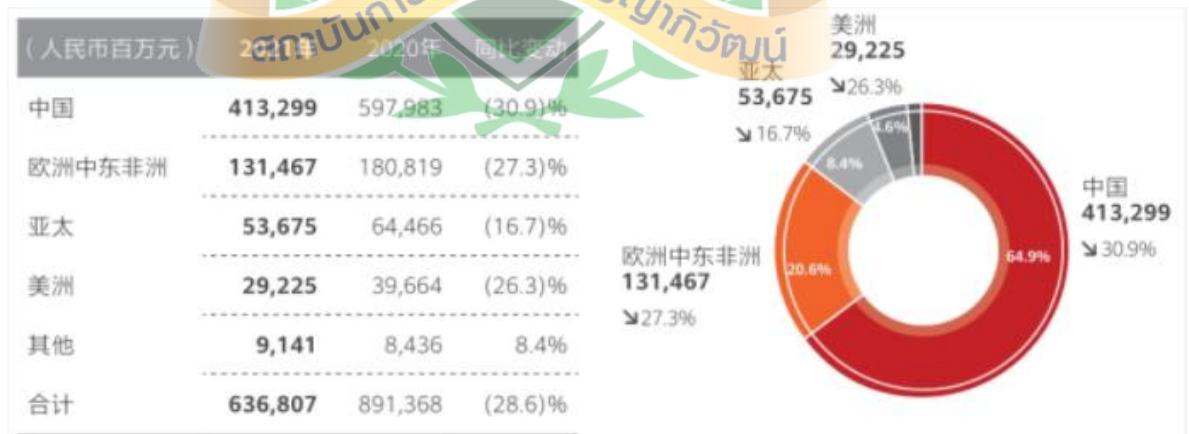


图 3.1 华为各区域收入分布图

数据来源：华为 2021 年年度报告

华为 2021 年研发费用支出为人民币 1,427 亿元，约占全年收入的 22.4%；近十年累计投入的研发费用超过人民币 8,450 亿元。2021 年，从事研究与开发的人

员约 10.7 万名，约占公司总人数的 54.8%。2021 年华为在雇员费用支出方面共计 1645 亿元，如果以 20 万人计，则人均收入为 82.3 万元。

### 3.3 华为公司手机市场营销现状

2020 年中国智能手机的出货量排名依次为华为(统计数据包括脱离华为的品牌荣耀)、OPPO, vivo、小米、苹果，中国智能手机市场依然是由华为、OPPO、vivo、小米四大品牌占据。2020 年，华为在中国智能手机出货量为 1.233 亿台，以 38%的市场份额占据中国智能手机榜首，同比 2019 年出货量下降 13%，但其自 2018 年以来已经三年连续蝉联出货量榜首。统计数据中华为出货数量包含早前脱离华为的荣耀品牌出货量，荣耀手机占据华为出货量总量的 1/4 左右，除去荣耀品牌的出货量，华为依然能够处于出货量榜首。

表 3.3 2020 年中国智能手机出货量和增长率

公司名称	出货量/百万台	市场份额	年度比增长率
华为（含荣耀）	123.3	37%	-13%
OPPO	58.1	18%	-12%
Vivo	57.8	18%	-8%
小米	39.8	12%	3%
苹果	34.4	10%	14%
其他	16.9	5%	-11%

数据来源：2020 年中国智能手机市场现状分析报告表

Omdia 发布的数据显示，由于美国对华为的制裁，华为 2021 年的手机出货量已降至 3500 万部，较 2020 年大幅下降 81.6%，而其全球市场份额从 2020 年的 15% 下降至 2021 年的约 3%。

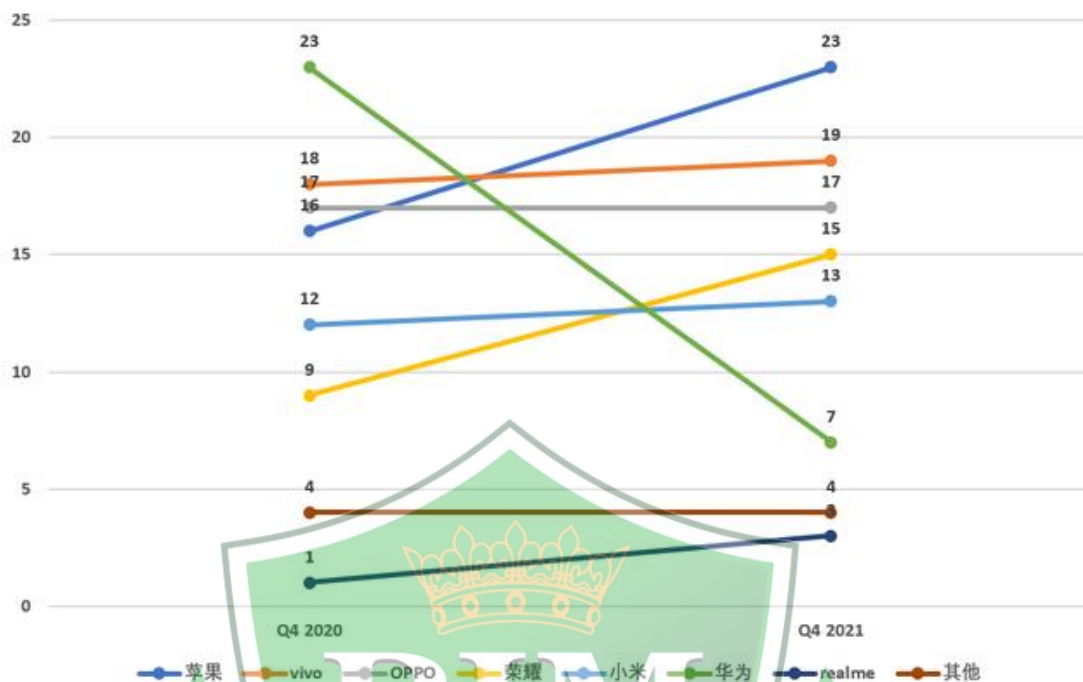


图 3.2 2021 年 Q4 智能手机市场占比图表

数据来源：笔者根据 2021 年 Q4 各品牌智能手机市场占比份额整理

通过 2021 年 Q4 市场占比图表可以清楚的看到，华为在 2021 年 Q4 下滑的市场占有率被其他品牌瓜分，苹果从 2020 年 Q4 的 16% 市场占有率大涨至 23%，位居中国区乃至全球销量第一。荣耀 2021 年 Q4 的市场占有率也从 2020 年 Q4 的 9% 大涨至 15%。

### 3.3.1 目标市场划分细

华为有主打的 P 系列、MATE 系列、畅享、麦芒以及近两年主打线下的 NOVA 系列等等，而荣耀这有主打的数字系列、V 系列或者畅玩系列等等，可以说手机的定位极其细分。针对市场上在售的华为和荣耀品牌手机。

### 3.3.2 价格定位覆盖广

华为智能手机在进入智能手机市场的初期，为了抢占市场，实行低价战略，同时期的国产机也几乎都是在中低端市场发力。而现在，针对不同产品的不同市场定位，价格也区分为高端、中端和低端机。现今华为品牌主推 P 系列和 Mate 系列，二者都属于华为的高端产品，无论是在品牌还是在产品上都倾其全力打造，而价格大多集中于 3000-5000 元这个区间，而像一些限定款如 mate RS 保时捷款，



甚至达到 12999 元的定价。此外华为公司的产业链与技术优势，能够降低成本。华为公司的智能手机依靠公司强大的研发平台，终端业务与华为传统的运营商业业务在研发方面有许多共同之处，特别是一些基础性研究，可以实现技术共享，降低了研发成本。

### 3.3.3 多样化方式促销

企业的宣传或者促销策略主要有以下几大类，包括商业广告、营业推广、公共关系和人员推销，又区分为多种多样的形式，比如媒体广告、捆绑销售、渠道促销等。华为公司在初期对于促销上比较保守，坚守质量，没有对促销和宣传给予足够的重视，只是针对少部分产品，在公众媒体上进行的宣传。最近几年，国产手机品牌利用多样化的营销方式取得了成功，以小米为代表，互联网营销和饥饿营销打造出了小米品牌的成功。华为公司也意识到了广告和宣传的作用之大，开始采取行动。根据艾瑞咨询 2017 年 7 月手机品牌网络广告费用统计数据，2017 年 7 月，手机品牌网络广告总投放费用达 6,079 万元，华为投放费用超 1,200 万元，达到 1,208 万元，稳居榜首；排名第二的手机品牌为 OPPO，投入费用达到 1,135 万元；小米排名第三，投入费用为 821 万元。此外华为公司的不同品牌也根据其自身定位选择文体届明星进行代言，还有对热门综艺的冠名赞助。比如华为智能手机子系列 HUAWEI nova 由张艺兴进行代言，吸引了大量明星粉丝和年轻人对于产品的关注，帮助品牌的年轻化进程。不仅如此，华为智能手机还首次独家冠名了浙江卫视全新综艺《声音的战争》，试水娱乐化营销，进军年轻市场。

### 3.3.4 提供优质产品服务

在智能手机市场中，比较其他手机品牌，华为公司体现了更完善和优质的服务，使消费者得到更好的消费体验。华为公司智能手机的服务体现在细节上花功夫、提供技术升级和研发投入。比如消费者的售后维修，华为打破行规，在会员服务 APP 上清楚标明价格，让消费者更为放心；维修时担心手机上的隐私数据泄露，华为公司专门开发了一个维修模式，当把手机进入维修模式，用户的私人数据店员是没有权限查看，保证了消费者的信息安全。

然而 2019 年底爆发的新冠疫情，对本就下行压力很大的全球经济造成严重影响，更是直接创伤智能手机市场。在 2020 年，多数智能手机品牌的出货量相较于 2019 年出现较大的回落。在遭受严峻的经济压力下，华为还要承受来自美国政府的制裁。2019 年 5 月，美国政府对华为实行第一轮制裁；2020 年 5 月，美国政府对华为实行第二轮制裁；2020 年 8 月，美国政府对华为实行第三轮制

裁。华为智能手机业务遭受巨大打击，出货量迅速下降，被迫做出出售华为子品牌荣耀的决定，华为智能手机业务从巅峰开始跌落，举步维艰。根据 Canalys 智能手机市场统计数据，2022 年第一季度厂商出货量上看，三星以 24% 的份额获得位居第一，高于 2021 年第四季度的 19%，这是因为三星改进了其 2022 年的产品组合。苹果市场份额为 18%，排名第二，这是由于市场对其 iPhone 13 系列的需求不断增长，第一季度表现稳健。小米受益于其 Redmi Note 系列的出色表现而排在第三位，市场份额为 13%。OPPO(包括 OnePlus)和 vivo 分别以 10% 和 8% 的份额跻身前五。

### 3.4 宏观环境分析

#### 3.4.1 政治环境

华为掌握的 5G 技术领先欧美发达国家的诺基亚、爱立信等诸多品牌。同时华为公司迅速成长，掌握的发明专利数量逐年上升，网络架构、AI 智能、数字平台等等技术成为全球领先水平，不断突破欧美发达国家设置的技术壁垒，华为公司也不断加入国际标准的制定，国际影响力不断提升，有望成为全球最为优秀的科技公司。美国政府开始嗅到来自华为公司的威胁，对华为公司开展一系列的制裁。2019 年 5 月，美国政府开启第一轮制裁，把华为列入实体清单，华为不能够使用美国本土技术元器件及其谷歌部分服务，华为推出的新型手机之后被迫放弃现有的安卓系统和高通芯片，华为只能开发自己的鸿蒙系统，推动麒麟芯片的生产和升级。2020 年 5 月，美国政府开启第二轮制裁，华为不能够使用含有美国技术的半导体元器件，这一次的制裁直接导致华为的麒麟芯片面临生死之危机，华为不具备芯片生产的能力，一直是代工实现生产，生产麒麟芯片变得不可能。2020 年 8 月，美国政府开启第三次制裁，华为智能手机业务再一次遭受巨大打击，进入存亡之境。同时，美国对华为的全球通信业务也开展制裁，以威胁安全的莫须有罪名，联合多个国家抵制华为的通信设备。并且强行胁迫加拿大扣押华为副董事孟晚舟女士，对其实行扣留长达 2 年半之多。美国政府的无端打压，不仅使华为的通信业务遭受打击，而且直接导致华为智能手机业务面临无法开展的境地，对华为的战略部署和经营盈利的打击都是非常致命的。站在营销角度分析，芯片供应的受限直接导致华为智能手机成本上升、出货不足，削弱了产品竞争力；而西方国家的种种诽谤则严重影响了华为的声誉与形象，给品牌的营销活动造成很大困难。

### 3.4.2 经济环境

根据中国国家统计局年鉴显示，2020年中国的GDP总值同比增长6.6%，实现预期发展目标。2020年全年的中国生产总值约为90.03万亿元。在行业方面，第三产业的增长额和增速都位居第一。

表 3.4 2020 年中国 GDP 分产业增长情况

产业类型	GDP 同比增长额	GDP 同比增长比例
第一产业	64734 亿元	3.5%
第二产业	366001 亿元	5.8%
第三产业	469575 亿元	7.6%

数据来源：2020 年中国统计年鉴(中国国家统计局)

中国虽然已经是全球第二大经济体，但基础设施建设发展不平衡，与欧美发达国家存在很大差距，仍有相当大的发展提升空间。中国居民人均收入快速增长，2020年，中国城镇居民人均可支配收入由22000元/年增长至36000元/年，增长幅度为63.6%，中国农村居民人均可支配收入由9400元/年增长至13400元/年，增长幅度为42.6%。中国作为全球最重要的智能手机市场之一正在经历第三次消费升级，其核心是“新中产”阶级的诞生。从人均收入与用户结构两个层面来看，智能手机行业将会出现快速的消费升级，中高端机型的销量有望实现较快增长。

### 3.4.3 社会环境

截至2021年6月，中国手机用户规模已达16.43亿，较2020年净增4875万户，手机用户数量不断增加。2021年上半年，网民人均每周上网时间为28.5小时，手机市场前景依然广阔。手机发展到五花八门，琳琅满目，一个App就能轻松搞定一切，学习、娱乐、购物如此方便。移动互联网让我们的生活更加高效简洁，改变和丰富了大部分人的生活习惯和生活方式。这为新技术的开发和应用提供了良好的土壤。伴随着中国国家经济水平的高速发展，人均可支配收入也逐年上涨，消费水平得到提高，很多中国的消费者也开始慢慢入手高端智能手机，高端智能手机市场在一步步扩大。华为遭受美国不公制裁后，中国民众纷纷自发倡导购买华为智能手机，对华为智能手机起到很好的鼓励和支持作用。

### 3.4.4 技术环境

#### (1) 通信技术

近几年的通信技术发生的变化可谓是快速，从几年前的 2G 到如今的 5G，通信技术的飞速发展也带动着通讯行业和通讯设备的飞速更新换代。2G 指的是第二代手机通信技术，以数字语音为核心的通讯传播技术。在 2G 时代，人们只能够进行语音通话，不能够实现发送电子邮件等复杂的通讯功能。2G 技术出现，移动互联网也正式开始从理论走向现实。在 2G 网络的支持下，人们可以通过移动电话来进行语音通话，摆脱了有线电话的限制。3G 技术的发展使得智能手机得到蓬勃发展，3G 技术也使得互联网从 PC 端开始转向移动端。3G 技术能够实现声音与数字信息的稳定传输，同时传输速度也比 2G 技术快 10 倍以上。3G 技术让移动视频通话变成现实，人们可以通过智能手机来实现与亲人朋友的视频通话。同时 3G 技术也最催生了大量的智能手机厂商和互联网公司诞生。通过 3G 技术，移动设计之间的信息交流也变得更加快速与便捷，借助软硬件的配合，全民互联便能够实现。4G 技术比 3G 技术晚 5 年出现，但是 4G 技术为通讯行业带来翻天覆地的改变，数据的传输更加稳定，传输速度也比原来的 3G 技术快了将近 20 倍以上。4G 技术将互联网产业推上新的巅峰，同时为智能手机实现更多功能打下基础，网络直播、移动支付等等，智能手机成为人们随身必备物品，成为我们的私人助手。5G 技术的研发早就已经开展，华为更是 5G 技术的领头羊，5G 技术的运用也已经开展。中国国家工信部公告显示，在 2019 年 6 月，工信部就已经向中国电信、中国移动、中国联通及中国广电发放了 5G 牌照，5G 通讯时代已经来临。5G 技术不仅能够带来速度更快、传输更稳定的通信升级体验，还能够推动“无人驾驶”、“智慧家居”等技术的落地。

#### (2) 硬件发展

处理器(CPU)是智能手机产品的核心部件，对手机性能高低起着决定性的作用。目前主流的手机处理器包括高通骁龙、联发科、苹果 A 系列处理器、华为的海思处理器和三星的 Exynos 处理器。其中华为智能手机海思处理器更是从无走到有，成为中国国产芯片的希望。早在 2004 年，华为创始人就意识到芯片危机，并且成立华为全资半导体公司海思，开启芯片研发道路。2012 年，海思发布四核手机处理器芯片 K3V2；2012 年，海思发布四核麒麟 910T；之后海思又陆续发展麒麟 920,麒麟 930,麒麟 935,麒麟 960 等等。在海思成立到如今，海思经历了芯片从 0.5 微米到 10 纳米再到现今的 7 纳米和 5 纳米，芯片越做越小，设计的芯片产品也越来越多，其芯片水平也达到国际领先水平。海思推出的麒麟 810,

麒麟 920,麒麟 950,麒麟 980,麒麟 990,麒麟 9000 更是性能卓越,在华为智能手机的应用也是表现亮眼,成为经典芯片。

拍照作为人民日常生活的一部分,智能手机摄像性能也是消费者选择智能手机关键因素,所以智能手机的摄像模块也是智能手机的重要硬件。近几年来智能手机的摄像性能也不断得到强化,不仅像素不断增大,同时图片处理效果和智能手机摄像头的拍摄性能也得到不断增强。手机屏幕的品质也直接影响消费者的人机交互体验,智能手机屏幕也在不断地更新换代,提高更高的分辨率和更加逼真的色彩显示,为消费者带来更好的使用体验。

智能手机硬件的快速更新换代,也为智能手机提供更好的性能,为消费者带来更好的人机交互体验。同时,智能手机厂商也可以继续推出自己新的产品,硬件的升级也必然带来智能手机价格的上涨,智能手机厂商也就能够追求更高的产品定价和产品利润。现在的智能手机市场,中等配置的智能手机的定价就已经突破了 2000 元,高档的智能手机早就已经突破 5000 元,部分高端智能手机甚至突破万元大关。随着 5G 技术的到来,智能手机的价格将迎来新一轮的上涨。

### 3.5 微观环境分析

#### 3.5.1 供应商环境

在当代经济市场之中,参与制造业的公司非常看重物料的采购,公司的购买决策对其能创造出多少产品利润影响非常大。如今各行各业由于互联网的普及,市场竞争加剧,多渠道的信息导致企业生产产品的成本变得更加透明。与此同时目前生产企业的物料采购大幅增加,例如目前大多数智能手机的核心 CPU 由美国高通公司提供。根据数据显示高通近年的 CPU 持续涨价,这因为智能手机制造厂商购买物料的同时也利用其增值服务来做营销卖点,而物料供应商看到这一点,有底气应对市场变动进行提价销售。智能手机生产企业的最终产品由多个供应商物料构成,智能手机硬件部分的很多价值来自供应商,因此智能手机制造厂商在用控制成本的方式来强化竞争优势时,需要处理好与供应商的关系。

华为智能手机利用在市场上的影响力及每年大量的出货量,让供应商在非常薄利甚至前期亏损的前提下愿意配合,并以“期货”形式持续售卖以获得后期利润。华为智能手机利用多种营销手段来确保智能手机产品线生命周期被尽可能的延续,确保产品的销量达到一定规模,这个规模足以让物料供货商保持生产线的运行,获得利润。相对于其他传统智能手机制造商,华为智能手机的互联网营销模式在物料成本控制上更具有优势。在智能手机产品生产过程中,华为智能手机

无需让供求关系达到平衡，这是它的营销策略，前期“期货”式销售，获得一定关注量后，在随后的销售中根据成本曲线的下降，地进行降价促销，延长产品寿命。大多数利润也是在后期积累的。

### 3.5.2 行业竞争环境

目前智能手机市场已成为一片红海，市场竞争异常激烈，对于华为智能手机来说，强有力的竞争对手不在少数。比如，海外品牌中有长期霸占高端市场，并且还保持大量销售量，利润数据无人能撼动的苹果。2021年第一季度，苹果公司占尽了所有手机厂商中62%的利润，得益于苹果公司的高价路线，苹果公司依旧保持着盈利第一的位置。特别是在美国方面持续制裁华为的背景下，华为在欧美市场对抗苹果、三星的局面更加困难。在印度与东南亚市场，小米手机的提前布局使其成为最有力的竞争对手，小米公司早于2014年打开印度智能手机线上市场，并于2017年开始发展其地区的线下市场，目前已经开设了500余家门店，销售额位居印度第一。在中国市场方面，小米和VIVO凭借其强大的线下销售渠道保持着较快的发展，特别是VIVO手机，在2020年疫情严重期间仍逆势增长12%，对华为智能机构成了严重威胁。

### 3.5.3 消费者环境

在人群特征方面，华为智能手机的消费者群体与其他中国品牌的消费者有显著差异，依据2020年的手机销量调查显示，华为的消费者主要有大学生群体和社会上的中高收入男性组成，消费者整体的学历背景和收入情况都比其他品牌要高。在这一背景下，其中大学生群体更关注手机的性能指标，而已就业人士则更关注华为品牌整体的形象和定位。

在消费者议价能力方面，目前中国智能手机产业链非常成熟，市场上不同品牌机型纷繁满目。再加上网上购物的盛行进一步减小了信息不对称，消费者可以很便利地对不同机型进行查询对比。此外，为从三星、苹果等国际巨头手里争夺市场，中国主流品牌普遍以高性价比为特点。这些因素共同作用下，形成了中国消费者较强的议价能力。

## 3.6 内部环境

### 3.6.1 资源条件

#### (1) 市场资源

2021年1-2月我国移动电话用户合计159237万户，比上年同步增长0.8%，固定电话用户客户18165万户，比上年同步减少4.4%，超过移动电话用户增长速度的5倍，固定电话用户向移动电话用户转换的比率上升较快。手机上网用户数134757万户，比上年同步增长6.8%，在2021-2025年增长速度会更快。而农村宽带接入用户达14470万户，比上年同期增长6.5%。随着农村宽带的覆盖，智能手机在农村用户生活、娱乐、教育、医疗等方面将发挥更大的作用，智能手机发展前景广阔。2021年迎来了5G的井喷，大量3G、4G用户的换机及新增购机将带来更广阔的市场。在大数据时代，华为公司超越其他智能手机公司在电信设备行业的强大技术优势将助力以智能手机为媒介的其他可穿戴、家居生态链的业务增长领域，获得收益的增长。

表 3.5 通信业指标完成情况

指标名称	单位	本月末到达	比上年末 增减	比上年同期 增长(%)
固定电话用户合计	万户	18165	-26	-4.4
移动电话用户合计	万户	159237	-170	0.8
其中：移动互联网用户	万户	134986	134	6.6
其中：手机上网用户数	万户	134757	158	6.8
互联网宽带接入用户	万户	49222	867	8.9
其中：城市宽带接入用户	万户	34752	587	9.9
农村宽带接入用户	万户	14470	281	6.5
蜂窝物联网终端用户数	万户	115390	1827	10.6
固定电话普及率	部/百人	13.0	0.0	—
移动电话普及率	部/百人	113.7	-0.2	—

数据来源：中国国家统计局

华为在新冠疫情及芯片断供的情况下，2020年仍占到中国手机市场份额的14.9%，中国客户、消费者、顾客对华为的认可使得华为消费者业务经济保持稳定增长，其中智能手机业务占到华为公司消费者业务的一半以上，成为关键销售业务收入来源。2021年将迎来5G智能手机的爆炸式增长，在短期的战略调整下华为将更精准的细分消费者业务市场，实现市场份额的回笼。

在2020年新冠疫情影响、以及在线教育发展迅猛的趋势、就业环境的变化，越来越多的人居家办公。办公配套设施、线上授课设施都需要以智能手机为媒介的智能终端产品，先进的、舒适的连接、AI、云计算服务促使华为公司智能手机及相关融合产品的发展。

## （2）品牌资源

商誉是企业保持增值的无形资产。华为公司代表了我国民族企业的良好形象。中国民众的爱国情怀、对民族品牌的支持助力华为在困难时期仍实现消费者收入的增长，很多群体、家庭大部分在使用华为智能手机品牌并成为其忠实用户，作为国家的民族企业，有 14 亿人口的力量作为华为的后盾，相信华为能够在未来的几年实现收益的突破性增长。

在海外市场，华为公司领先的 5G 通信技术、优质的产品与解决方案提高了华为公司品牌的国际影响力。同时，华为公司在其他国家将通信与教育、医疗、农业等方面提供的跨行业服务及解决方案，也为华为公司的产品及服务积累了良好的口碑，提升了品牌知名度。

## （3）人力资源

人力资源是现代企业的核心竞争力。对高科技高需求的华为公司，研发人员是华为公司的核心竞争力。华为公司拥有一支数量多且稳定的高素质人才队伍，这支队伍将不断发挥潜力，为华为公司研制出更先进、更丰富的产品及服务。据统计，华为公司 2020 年的研发人员数量超过 10.5 万名，占公司总人数的 53.4%。华为公司灵活高效的薪酬绩效体系、物质与非物质激励使得研发人员更加全身心投入研发领域，为华为公司智能手机及其他产品的研发提供了有力的保障。

华为控股投资有限公司由员工 100% 持股，115 名持股员工代表组成持股员工代表会，有效地将员工个人发展收益与公司长远利益相结合，充分发挥人力资源的作用，促进华为公司与华为员工更长久地发展。

### 3.6.2 核心能力

#### （1）研发能力

华为公司有超越中国其他手机厂商的研发人才及研发投入能力。华为公司在业务早期就注重专利的研发，目前华为公司在职研发人员超过 10 万名，并仍旧不断在各大高校寻找优秀人才如光刻师、架构师等组成最先进的软件队伍，2021 年超过 14.27 亿元的研发投入将输出较强的研发能力及制造能力，将持续转化为华为公司新智能手机及融合产品、其他产品及解决方案的上市能力。

华为 2021 年年报显示，华为坚持长期投入研究与开发，是目前全球最大的专利持有企业之一。截至 2021 年底，华为在全球共持有有效授权专利 4.5 万余族(超过 11 万件)。90% 以上专利为发明专利。华为在中国国家知识产权局和欧洲专利局 2021 年度专利授权量均排名第一，在美国专利商标局 2021 年度专利授权量位居第五。2021 年 3 月，华为公布的数据称，2019-2021 三年的知识产权收入



在 12 亿—13 亿美元之间。华为坚持每年将 10% 以上的销售收入投入研究与开发，2020 年从事研究与开发的人员约 10.5 万名，约占公司总人数的 50%，未来将继续展开人才争夺战。2020 年研发费用支出为人民币 1418.93 亿元，约占全年收入 15.9%。2021 年研发费用增加至 1427 亿元，占全年收入的 22.4%，近十年累计投入的研发费用超过 8 千亿人民币。



图 3.3 华为近十年研发投入  
数据来源：根据华为近十年年报数据整理

华为自主研发芯片的能力可掌握终端产品的核心部件，减少对上游供应商的依赖，增加对供应商的议价能力，同时将自产的芯片投放到其终端产品上也能拿到第一手反馈资料实现产品漏洞的修复，更好地满足消费者。在保持竞争优势的同时也能够降低生产成本，实现收益的增长。

### (2) 组织管理能力

华为公司在发展初期主要代理小电话交换机，经过 30 多年的发展，成为一家全球领先的信息与通信基础设施和智能终端提供商，随着业务范围的不断拓展、公司员工的不断增多、合作伙伴的日趋增长，华为公司花费大量精力、通过几次改革形成了扁平化管理的矩阵式结构，华为公司员工使用同一平台实现公司资源共享，减少非必要流通环节，既能实现指挥命令的统一与效率，又能提高智能手机消费者业务前线人员发现客户、抓住核心客户、促进合作意向，用客户经理、解决方案经理、交付经理的铁三角模式提高客户的服务能力、成功实现交付，华为公司的组织管理能力促进华为公司更多业务的发展。

### 3.6.3 企业文化

企业文化起着引导公司战略及方向、凝聚公司全体员工，约束员工工作行为、

协调相关利益者的重要作用，为企业使命及愿景的形成提供着力量支撑，为企业营销策略的制定及具体实施提供依据。以客户为中心，为客户创造价值是华为存在的唯一理由。华为公司从创立之初就以服务客户为目标，并在不断地学习及实践中，华为公司形成了以狼性文化、灰度文化、铁三角营销文化为代表的企业文化。首先，狼性文化代表着敏锐的嗅觉、顽强的意志、灵活的团队合作。公司高层及前线人员敏锐分析市场空白、抓住卖点、针对目标人群做出专项营销措施。其次，灰度文化让华为公司在大致正确的方向下，保持整体均衡的节奏、乐观的心态对待环境、供应商、员工、社会等利益相关者，深入研究产品及服务常识，以常识完善公司产品及服务，满足客户及消费者不同需求。最后，铁三角营销文化让产品经理、解决方案经理、交付经理相互学习、相互补充，用统一口径、同一平台、同一制度共同响应客户需求，精准分析客户需求，提出客户及消费者满意的产品及服务解决方案。

### 3.7 本章小结

在日益激烈的智能手机市场，华为智能手机既存在优势又存在劣势，既面临机遇也面临威胁。经过上述分析本文认为，华为智能手机应该充分利用自己的研发设计优势、价格优势、管理团队优势、粉丝优势，抓住政策机遇与互联网时代机遇，规避自身的弱点和市场风险。因此华为智能手机要从自身出发制定出恰当的营销策略，促进品牌形象的塑造，让华为智能手机在市场竞争中占据优势。

## 第四章 华为智能手机市场营销情况调研及问题分析

### 4.1 华为智能手机市场营销问卷调查

#### 4.1.1 问卷设计

为充分了解华为智能手机在市场营销中的具体情况，笔者根据自身消费习惯和相关情况设计了华为智能手机市场营销的调查问卷。为了使调查的数据更真实和可靠，笔者尽可能选择了不同年龄段的人群作为被调查者。问卷主要是通过在线电子形式和纸质 2 种方式进行发放。该调查问卷采取选择题的形式，主要包括被调查对象基本情况，含性别、年龄、收入、学历、职业等，消费者对华为智能手机产品、价格、渠道和促销方面的情况认知，以及华为智能手机存在的不足。共计 16 道选择题，具体见附件。

#### 4.1.2 问卷调查过程

本次问卷分为电子和纸质两种形式，共计发放问卷 500 份。为了尽可能多的覆盖市场各个年龄段、各种职业消费者，收集当前真实数据，该实地调查研究主要于 2022 年 4 月在校、写字楼、商业街、居民社区、交通枢纽等场所发放了 200 份调查问卷，同时通过问卷星发放电子问卷 300 份。经过统计共收回问卷 478 份，问卷回收率 95.6%，其中有效问卷数量为 475 份，有效率 95%。

#### 4.1.3 调查对象概况统计

表 4.1 被调查对象基本情况汇总

维度	选项	样本数	样本比例
性别	男	269	56.63%
	女	206	43.37%
年龄	20 岁以下	43	9.05%
	20-30 岁	286	60.21%
	30-40 岁	84	17.68%
	40 岁以上	62	13.05%
职业	学生	176	37.05%

续表 4.1 被调查对象基本情况汇总

维度	选项	样本数	样本比例
职业	上班族	198	41.68%
	个体户	32	6.74%
	自由职业者	69	14.53%
	5 万元以下	49	10.32%
年收入	5—15 万元	205	43.16%
	15 万元以上	36	7.58%
	不方便透露	165	34.74%
	高中及以下	79	16.63%
学历	专科	121	25.47%
	本科	238	50.11%
	研究生及以上	37	7.79%

对有效问卷进行统计，结果表明：被调查男性比女性多，分别为男性 269 人占总有效份数的 56.63%，女性 209 人占有效份数的 43.37%。被调研者中，20 岁以下多为大中专学生，其消费能力来源于家庭供给。20-30 岁多为职场新人，有独立经济能力，消费能力开始增强。30-40 岁受访者随着工作年限的增多、工作能力的增强，有一定财富积累，消费能力也进一步增强。40 岁及以上经济条件大多不错。据统计，20 岁以下被调研者 43 人，20—30 岁被调研者 286 人，30-40 岁被调研者 84 人，40 岁以上被调研者 62 人。

经济能力是消费能力的基础，收入水平越高，相对的消费需求越多，消费能力越大。不同收入人群偏向购买手机类型有所不同。20-30 岁年龄阶段的被调研者中，5-15 万元年收入者占比重最大，达到 58%；15 万元以上年收入者占比最小，为 5%；92% 以上的被调研者年收入在 15 万元以下。从被调研者年收入水平来看，基本上收入水平越高，购买的手机价值也越大。但是也存在一些特例，20-30 岁的因为部分没有组建家庭，也没有孩子，家庭负担小，对于手机的价值追求比较高。而 20 岁以下的学生虽然绝大部分没有自身独立收入，但是由于家庭的供给，手机在该群体也很普及，大多手机价值不高。

学历和职业方面的统计结果显示：以专科、本科人数所占被调研者比例最大，数量最多，其中专科生所占比例为 25.47%，本科生所占比例为 50.11%。从被调研者职业来看，上班族人数最多，为 198 人，占比达 41.68%，是智能手机重要

的消费群体。学历一定程度上影响职业的选择，而职业是购买手机类型的重要影响因素。

#### 4.1.4 手机营销情况调查

##### (1) 关于产品方面的调查

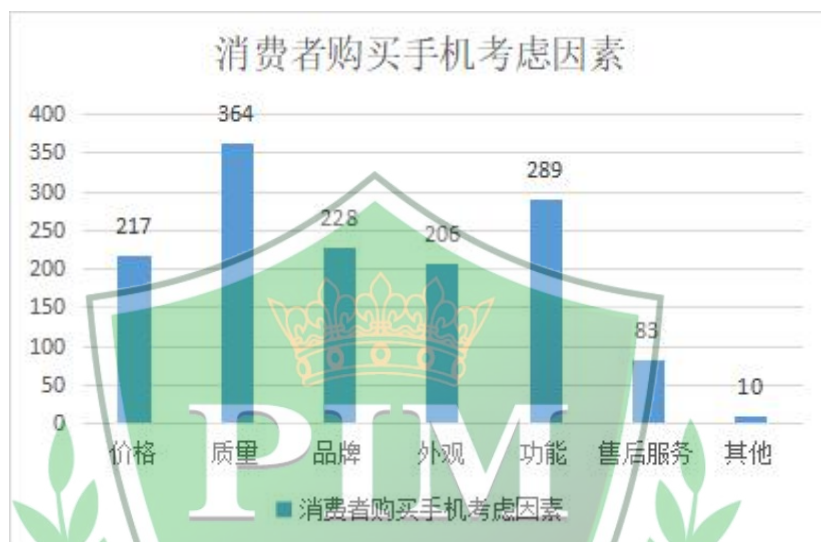


图 4.1 消费者购买手机考虑因素

由图 4.1 可以看出，消费者购买手机时候最看重依次是：产品质量，产品的功能，产品的品牌，产品价格，产品的外观，售后服务。所以想要获得消费者的认可，只有在这几点上做到没有短板，才能符合大众消费。

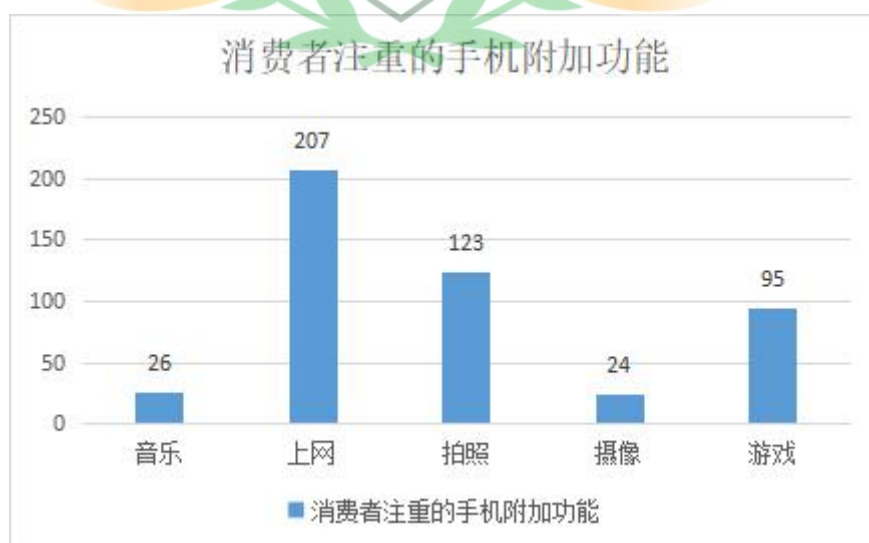


图 4.2 消费者注重的手机附加功能

由图 4.2 可以看出，消费者在购买手机时，最注重的附加功能依次是上网的速度，拍照的功能，游戏功能。随着 5G 网络的推广，智能手机上网功能越来越受重视，手机已经取代了部分电脑和电视的功能，特别是年轻人通过手机工作。

## (2) 价格方面



图 4.3 消费者选择手机的价格区间

从图 4.3 可以看出，被调查者普遍比较接受的手机价格区间是 1000-2000 元，为 187 人，占被调查者总数的 39.37%；2000-3000 元这个价格区排在第二，占总数的 30.1%。有趣的是，选择 3000 元以上的价格的人数还要多于 1000 元以下的人数，这与笔者之前的猜测截然不同，说明人们还是比较舍得在手机的支出。

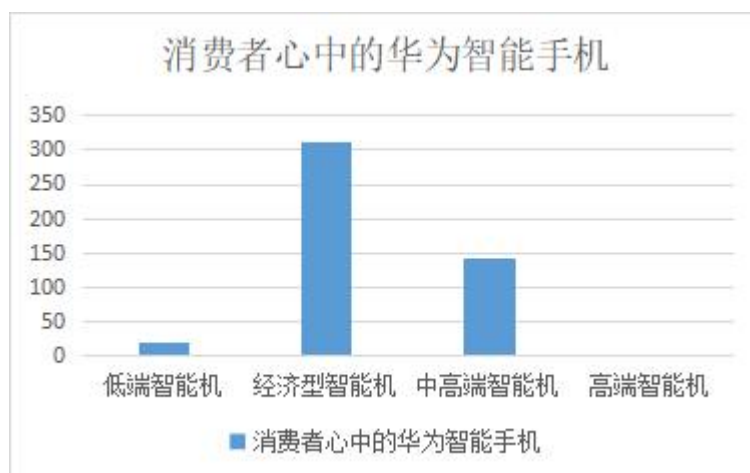


图 4.4 消费者心中的华为智能手机档次

由图 4.4 可以看出，华为在大多数被调查者的眼中被定位成经济性智能机，这是由华为的历史背景和现阶段产品所决定的，也符合华为公司的战略定位。

### (3) 渠道方面

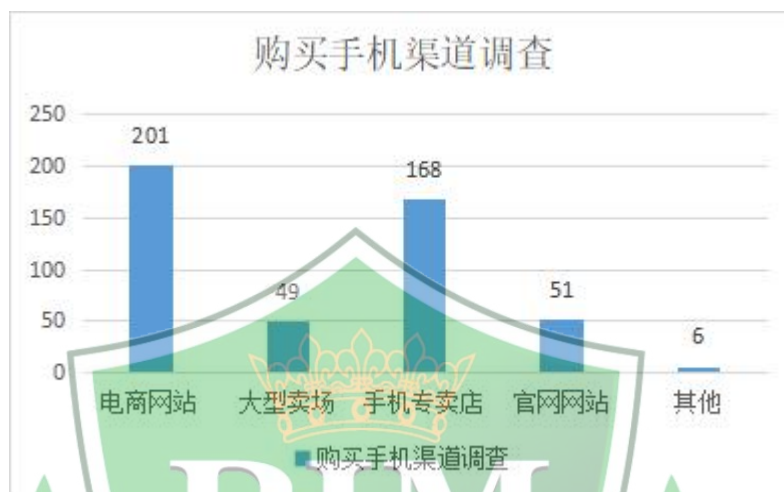


图 4.5 消费者购买手机渠道

由图 4.5 可知，从手机的购买渠道来看，绝大多数的消费者购买手机的时候会选择到电商网站和专卖店里购买，其中电商网站占到被调查者总量的 42.31%，专卖店购买的占比 35.36%。在官方网站购买和大型卖场购买手机的数量比较接近，分别为 10.73% 和 10.32%。用户的体验对于手机的选购是至关重要的，虽然现在网上购物很方便，但是消费者还是倾向于先到实体店考察后再做选择。这也符合电子消费产品的购买逻辑。

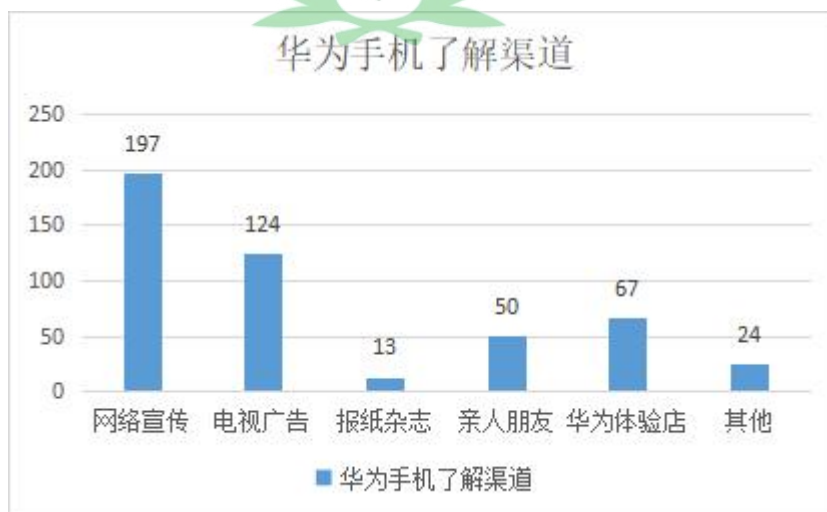


图 4.6 消费者了解华为智能手机的渠道

由图 4.6 可以看出，通过网络宣传和电视广告渠道了解华为的被调查者的概率均超过了 50%，说明华为的广告投入方面力度还是比较大的。在粉丝营销方面，华为也可以适当加大广告的推广力度。

#### (4) 促销方面



图 4.7 消费者对华为智能手机的了解程度

由图 4.7 可以看到，63.58%的被调查者选择了一般了解，26.74%的被调查者只是听说过华为，说明了华为在品牌的推广方面还比较欠缺。

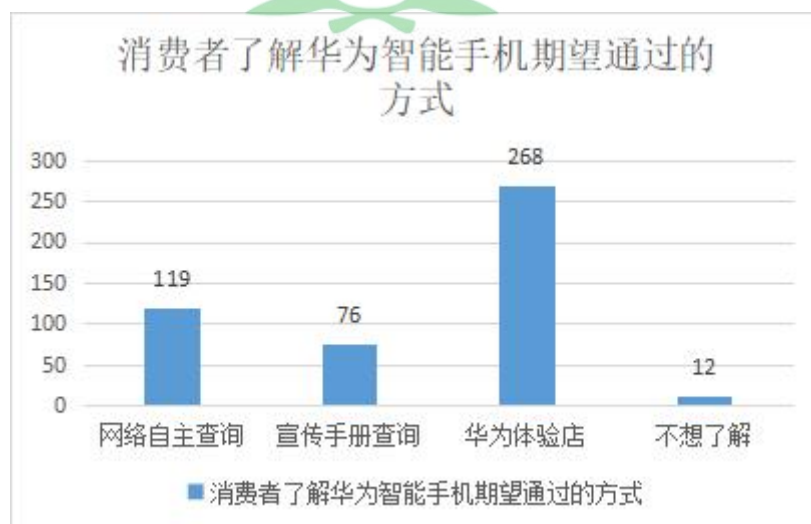


图 4.8 消费者了解华为智能手机期望通过的方式



由图 4.8 可知，华为体验店作为用户体验华为产品的实体平台，一直是华为打造品牌战略的不可或缺的组成部分。56.42%的被调查者更倾向去华为体验店了解华为产品，说明了华为体验店得到了大多数消费者的认可。25.05%的被调查者选择了网络自主查询，华为可以在各交流平台、网站投入软文推广。

#### (5) 其他调查



图 4.9 消费者购买华为智能手机的理由

从图 4.9 可以看到，消费者购买华为智能手机主要考虑较高的性价比，品牌形象和功能强大。而外形吸引、产品质量和售后服务相对来说薄弱一些，这也是华为需要改进加强的地方。

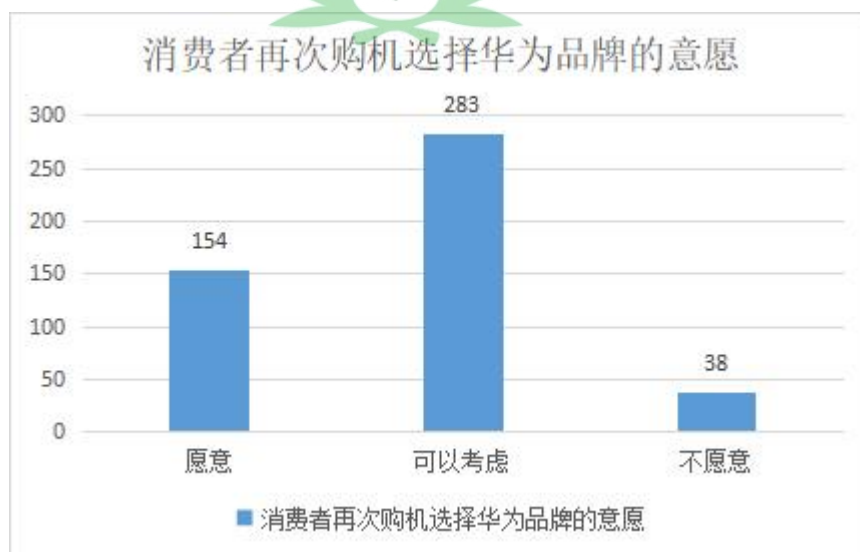


图 4.10 消费者再次购机选择华为品牌的意愿

由图 4.10 可以看到，92%的被调查者认为会考虑和愿意购买华为品牌的手机，说明了华为在被调查者中品牌的口碑还不错，有一定的市场潜力。



图 4.11 消费者认为华为智能手机存在的不足

由图 4.11 可知，32%的被调查者认为华为现有的机型产品较少，24.63%的被调查者认为华为智能手机产品外观设计不美观。这两点也成为华为面临的主要问题。

#### 4.1.5 华为智能手机市场营销调查结论

(1) 从华为用户数量和品牌了解程度来看，当前华为智能手机的知名度还亟待提高，市场占有率也有一定上升的空间，图 4-11 所示，消费者反馈的华为智能手机问题中机型少以及产品外观设计不美观两项共占比 56.63%，笔者推断出现此原因，绝大部分的可能是由于被调查者对华为智能手机的了解程度不够造成的，因此把它归到此类。华为应该加大对其品牌的推广宣传力度，从而扩大市场份额。

(2) 从被调研者购买手机优先考虑因素的统计，价格和品牌是对消费者购买手机影响最大的两个因素，尤其随着市场竞争的激烈，品牌因素的重要性日益凸显，因此价格和品牌是华为公司制定手机市场销售策略应重点考虑的因素。华为公司实行同质低价价格策略，虽然有利于打开市场，但是亦有众多消费者受“便宜没好货”观念的影响，怀疑华为智能手机质量情况。且华为品牌在被调查者中被定位为经济性和中高端的品牌形象，华为智能手机类型高端手机占比重较小，

品牌知名度有待进一步提升。

(3) 根据消费者购买手机的渠道调查结果，实体店仍然是华为智能手机选购的第一场所，拥有最多的数量。华为要继续发挥其线下实体店的优势，做好营销工作。此外，线上互联网的订单数量较之前有明显的增长趋势，华为可以结合线上和线下打造新型 O2O 营销新模式。

(4) 目前消费者购买手机参考的主要指标从高到低依次是：质量，功能，品牌，价格，外观，售后服务。因此这也是华为智能手机需要改进和优化的方向。

## 4.2 华为智能手机市场营销问题及原因

### 4.2.1 产品生产受制于人

伴随着美国政府的制裁政策不断升级和落地，华为智能手机业务的开展可谓寸步难行。首先，作为手机的“大脑”，芯片可是至关重要。华为虽然能够设计高端手机芯片，但是中国却没有高端芯片的制造代工厂，华为现存的高端芯片恐怕难以支撑华为的高端手机业务的继续开展。芯片的断供直接影响华为智能手机的产能，在 2020 年 9 月新的禁令生效后，刚上市的华为 P50pro, mate40pro 和 mate40E 几乎完全失去了芯片供应，产能下降达 90%以上。同时制造成本的提升迫使华为提升售价，上述三种新款机型的涨价幅度均在 300 元到 500 元之间。从客户成本的角度来分析，华为智能手机产品的涨价使得产品价格脱离了目标客户群体的实际购买能力，必然会导致产品在市场上遭到冷遇，大幅的涨价直接削弱了华为的竞争力，也影响了华为的品牌声誉。

### 4.2.2 渠道布局存在缺陷

中国智能手机的最早的营销渠道都是运营商代销和各地区代理商代销，随着电子商务在中国得到飞速发展，智能手机的营销开始开辟新的营销渠道——线上营销，并且线上营销开始逐渐取代线下营销，尤其是运营商代销在一线城市基本已经消失。华为目前最主要的营销渠道也是电商平台的线上自主营销或者代销，但是综合分析华为智能手机的地位，华为智能手机的营销渠道是存在缺陷的。华为智能手机的中高端手机采取线上营销的方式是正确的选择，但是还存在部分人群喜欢线下购物，并且存在大多数的低端手机消费群体还不会适应线上营销。线下营销渠道可以很好的作为华为智能手机体验和维修场所，对华为智能手机的经营管理也是具有较大受益的。并且华为本身就是销售网络设备起身，其具备较高的销售水平，但是在线下的营销中确没有表现出明显的优势，华为线下营销平台

仅仅存在一二线城市，三四线城市布局较少，和 OPPO, vivo 等品牌存在明显差距。同时对比小米早前建立的小米商城，华为的电子商城也表现一般。

从客户便利性的角度来看，华为在营销渠道方面并没有最大限度地为客户购买产品和享受服务提供便利，反观 OPPO 和小米等友商则通过更多的门店和网络销售渠道为客户提供了便利、愉悦的消费体验，差距十分明显。

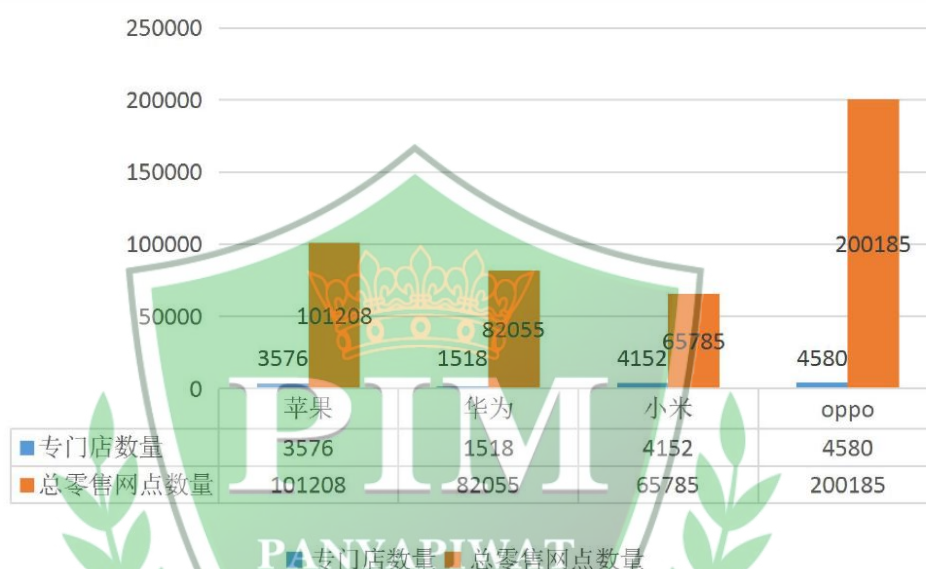


图 4.12 不同手机品牌专门店及零售网点数量  
数据来源：中国主要手机品牌门店数量调查(AI 财经社)

根据华为官网披露，截至 2022 年 3 月 18 日，华为线下门店数量为 9394 家，较上月减少 209 家，其中，华为 HES&HES-H、HESR、堡垒店分别为 2069 家、2777 家、4544 家，较上月分别减少 62 家、107 家、41 家，线下零售渠道规模逐步收缩。

### 4.2.3 促销力度不足

总的来说，华为智能手机产品的促销力度还存在明显不足。突出问题有以下几方面：首先华为缺乏一套契合自身品牌特性的促销模式，无论总部还是基层都以参考友商的模式为主，这对于一家行业龙头企业来说是不够的；其次，基层网点对营销策略的执行能力差，由于薪酬结构和培训缺失等原因，华为基层销售人员的表现明显不如其他友商，品牌的促销策略难以得到落地实施，笔者卖场中实地体验发现，华为销售人员单机提成通常在 50 元以下，而 OPPO 的销售提成则能达到 50-100 元，这反映出华为促销力度的不足。在现代市场营销中企业应当关注与客户的沟通，从而传达信息和获取反馈，而对于很多不熟悉电子产品的中

老年客户来说，线下销售人员的主动推销是他们了解产品的主要手段，因此在当前的中国市场线下销售人员仍然非常重要，企业有必要通过高额提成等手段提升他们的服务水平。



## 第五章 华为智能手机营销策略制定方案

### 5.1 SWOT分析

华为智能手机自推行至市场以来，一直拥有极高的口碑。通过十多年的技术革新与产品的升级换代，华为智能手机在目前手机市场的占有率越来越高。然而，随着手机市场的快速发展以及小米、vivo 等中国优质手机品牌的步步追赶，市场的竞争越发激烈，华为智能手机的市场也不断地受到冲击和挑战，因而采取必要的营销措施缓解当前的境况迫在眉睫。为了能够对华为智能手机市场进行全面系统的分析，本篇研究选取了 swot 分析模型对华为的基本情况进行分析。

#### 5.1.1 优势

##### (1) 产品优势

华为智能手机的各个产品系列基本上在一年左右就会进行全面更新换代，多数机型都会同时推出配置不同、定价不同的两到四种机型供选择。近些年，华为智能手机不断迎合消费者，外观设计越来越高级，在外观设计上，已经形成了自己独特的风格。质量方面，华为智能手机品控非常严格，故障率、瑕疵率均明显低于行业平均水平。

##### (2) 渠道优势

华为智能手机在经销渠道上，不仅拥有多年积累的线下实体门店的销售以及各省级代理、市级代理的销售渠道，同时还拥有校园门店代理，中国移动、中国联通、中国电信定制，以及线上官方旗舰店销售渠道。

##### (3) 研发与人才优势

作为一家高新科技公司，研发能力代表了其后续发展能力以及未来发展的高度，因此作为中国手机的顶尖企业，华为公司拥有全球顶尖的手机研发团队，在人才上，华为拥有全球最出色的股权激励，能够吸引更多的人才加入，同时留住更宝贵的老员工。

#### 5.1.2 劣势

凭借着这几年的积极宣传，华为智能手机品牌更是以“民族品牌”的印象印入中国民众内心，华为智能手机的优势也得到大量的积极宣传，被人们熟知。但是华为智能手机也存在一定的劣势，使得我们去关注。首先华为智能手机目前最

大的劣势无疑是芯片和操作系统受到限制。华为是拥有高端芯片设计能力，但是介于目前中国的芯片制造水平有限，中国并不能够实现为华为制造高端芯片的能力。华为的芯片全部交予台积电生产，但是由于美国政府的制裁，台积电无法再向华为提供高端芯片制造服务，其承诺将在制裁有效期前尽可能为华为生产一定数量的芯片，因此华为面临着芯片断供境地，华为智能手机业务将难以开展。

同时，受限于美国政府的制裁，华为智能手机也无法再使用安卓系统。虽然华为及时的推出鸿蒙系统，但是鸿蒙系统问世时间较短，并且是第一次正式应用到华为智能手机上，此前华为智能手机全是采用安卓系统。鸿蒙系统和华为智能手机的适应性问题还有待考量。

华为智能手机面临的一大劣势是华为没有上市，其融资方式较少。华为智能手机业务大受打击的情况下，华为智能手机业务的盈利情况将面临非常紧迫的局面，没有足够的盈利金额也就导致其投入的研发资金会受到限制，如果现阶段华为要突破美国政府的制裁，必须扩大研发资金的投入。

### 5.1.3 机遇

#### (1) 5G 时代的到来

5G 技术有望为许多高新技术的发展和應用提供关键支持，正如同 4G 技术引发了短视频热潮一样，5G 技术也将让许多构想得以落地和普及，例如无人驾驶技术、智能眼镜技术、VR 技术等等。而华为公司不仅具备中国领先、世界一流的通信领域研发能力，还早已对 5G 技术进行全面布局。这意味着华为公司有充足的条件来利用 5G 普及的机会，在相关新技术、新产品的发展上抢占先机。

#### (2) 与运营商深度合作

自 2014 年 4G 技术在中国全面铺开以后，中国通信运营商市场一直保持着比较稳定的格局。截至 2020 年年底，龙头老大中国移动的总用户数已经超过 9.34 亿，分别位列行业第二第三的联通和电信已经被远远甩开。在目前的市场环境下，行业格局很难有剧烈的变动，然而 5G 技术的应用则提供了一次重新洗牌的机会。华为公司可以借助这次机会与运营商展开深度合作，依托自身在 5G 方面的技术优势，华为有望在合作中占据更加有利的地位，借助运营商的资源助力自身产品营销。

### 5.1.4 挑战

#### (1) 市场闯入者更多

5G 时代的到来为智能手机行业带来了又一次快速发展的机遇，也为行业内

的重新洗牌提供了潜在机会。各个品牌厂商都认识到了这一有利前景，纷纷重金投入产品研发、企业并购等相关业务中，旨在提前布局，以便在 5G 时代的竞争中占据有力地位。良好的行业前景也吸引了外部资本的涌入，而中国手机产业链的成熟则提供了良好的土壤，催生了众多新兴品牌，一加、格力、黑鲨、Realme 等一大批崭新的品牌出现在市场上，通过其原有的品牌优势、渠道优势对华为构成了有力的挑战。

## (2) “民族品牌”外衣逐渐褪色

近几年，中国消费市场对于民族品牌给予了许多偏爱，特别是在贸易战的背景下，美国方面对华为的不公正制裁引起了中国民众的强烈愤慨，也推动许多人选购华为产品来表示支持态度。但随着时间的推移，民族品牌的外衣也会逐渐退去，转而取代的是越来越理性的消费者。尤其是在近几年，同样拥有民族品牌属性的小米手机、VIVO 手机也不断革新发展，并且价格远远低于华为智能手机，令华为智能手机遭受不小的威胁。

### 5.1.5 SWOT 矩阵分析

将上文得出的 SWOT 结果整理为 SWOT 矩阵，进行综合分析(如表 4.3)所示。

表 5.1 SWOT 矩阵

内部条件	优势 (Strength)	劣势 (Weaknesses)
外部条件	(1) 产品优势 (2) 渠道优势 (3) 研发与人才优势	(1) 美国制裁限制技术提升和正常生产。 (2) 营销推广力度不足。
机会 (Opportunity)	S0 组合	W0 组合
(1) 5G 时代来临。 (2) 与运营商的深度合作。	利用自身资源优势，抓住新兴市场崛起。	在既有资源的基础上，加强品牌宣传力。
威胁 (Threat)	ST 组合	WT 组合
(1) 国内外的诸多有力竞争对手。 (2) 友商的技术革新及“民族品牌”外衣的逐渐褪色。	利用自身科研、人才等优势正面对抗竞争对手的威胁。	维持现有营销策略，提升内部管理能力。
结论	综上所述，华为手机应该选择 S0 组合模式进行产品营销策略的配合。通过加强品牌宣传，进一步提高产品的竞争力，借助营销策略的实施，实现消费者对华为系列产品认可度的提升。	



上述分析表明，目前华为智能手机应进一步整合自身在技术、成本等方面的优势，强化现有营销渠道，抓住新兴市场崛起和 5G 时代到来的良好发展机遇，在这个智能手机行业发展的窗口期抢占先机，获取优势地位。

## 5.2 华为智能手机STP战略制定

根据 STP 原则，华为智能手机营销策略的制定需要从市场调查入手，通过对当前智能手机市场的分析来确定目标市场和客户群体，明确自身定位，随后依托华为现有的资源来制定针对性的营销策略。

### 5.2.1 市场细分

目前中国手机市场上的品牌、机型十分多样，因此有序的市场分类尤为重要，分类详细如下。

#### (1) 收入水平因素细分

目前中国手机市场依据价格不同可以笼统地分为三个类别：1000 元以下机型通常称为低端机或入门机，大多以配置落后的低端机型及合约机型为主，用户群体大多是中学生和其他低收入、无收入人群；1000-3000 元为中端机，这是规模最大的一个市场，也是不同品牌资源投放最多，竞争最激烈的市场，多数品牌的主推产品都处于这一价位，用户群体涵盖了不同类别的人群；3000 元以上为高端机，定位这一市场的大多是各个品牌的旗舰机型，配置比较领先，瞄准的是高收入人群以及追求性能的发烧友。在剥离了荣耀品牌之后，华为品牌已经基本放弃了低端市场，旗下三个主要产品系列中 M 系列、P 系列均面向高端市场，而 NOVA 系列则主打中端市场。

#### (2) 功能需求因素细分

身份属性、社会特征不同的消费者在手机功能需求上有着明显差异。主流品牌通常会面向不同人群设立不同的产品系列，以相应的功能特色来满足其需求。在华为目前的产品线中，M 系列瞄准商务人士，定价为高端机，设计简洁大方。P 系列主打时尚，外观设计潮流前卫，性能强劲，拍照、音乐等性能领先，主要吸引时尚人士和年轻群体，nova 系列强调性价比，面向学生群体。

#### (3) 年龄因素细分

通过不同品牌，不同年龄段用户人群分析可知，华为智能手机用户年龄段集中在 20-40 岁的中青年，此年龄段群体，具备较为稳定并且较高的收入水平，乐于追逐新技术和新事物。

#### (4) 学历因素细分

基于问卷调查结果，依据专业调研机构 Mob Data 所做的调查，华为用户学历背景中在本科以上的占 36.3%，在硕士以上的占 5.1%。在另一项针对高学历人员的调查中，华为也有 58.2% 的使用比例位居硕、博士群体最喜爱的手机。上述调查表明，华为用户的学历背景普遍较高，他们对手机的性能指标了解更深，品味格调也更高，因此华为需要进行针对性的产品开发和营销策略设计。

#### (5) 地理因素细分

中国智能手机市场从地理上可以笼统地分为一线城市、二线城市和三线及以下城市。一二线城市整体上人均收入和消费水平处于前列，因此对高端手机的需求更强，而三线及以下城市则是中低端手机的首要市场。根据华为销售部门 2021 年统计显示，在一二线城市中苹果的市场份额都居于首位，分别为 39.1% 和 25.2%，而华为在一二线城市都居于第二位，市场份额分别为 19.1% 和 18.4%。在三线及以下城市，华为的市场份额降到了第三，占 17.6%。OPPO 和 VIVO 分居第一第二，两者合计市场份额达 36.8%。上述统计结果表明中国不同地区的消费者对手机品牌的偏好有着明显差异，目前华为品牌在一二线城市较为强势，在三线及以下城市的竞争力则明显降低。

#### (6) 目标市场

在对目标市场进行营销活动的商业投入时，必须要对目标市场进行筛选、排序再确定投入策略。由于在一定时期内，企业可用于市场的营销资源有限，必须做到营销资源的针对性投放才能确保商业价值的最大化。华为智能手机的目标市场选择有以下几类：

表 5.2 华为各档位手机分布情况

价格	份额	型号数量	单型号份额	价格段内最高长效机型
4000 元及以上	30.30%	21	1.40%	HMA-AL006+128G
3000-3999	47.40%	15	3.20%	HMA-AL006+64G
2500-2999	11.80%	10	1.20%	EML-AL006+64G
1500-1999	28.50%	13	2.00%	FAR-AL006+128G
1000-1499	15.50%	35	0.40%	DUB-AL004+64G
700-999	14.66%	25	0.60%	ATU-AL103+32G
400-699	9.00%	13	0.70%	DRA-AL002+32G
0-399	0.10%	1	0.10%	HUAWEIC8818

数据来源：华为 2020 年营收数据统计报告

通过不同品牌，不同年龄段用户人群分析可知，华为智能手机用户年龄段集中在 20-40 岁的中青年，学历背景和收入水平都比较高，在功能方面的要求也比较高，重点是运行流畅度和摄影功能。通过对华为智能手机品牌影响力及各价格段份额分析，未来对华为智能手机最有利的价格段是 2000-3000 档位(占比 36%)和 4000 元以上(占比 30%)的中高端产品为主，这两个价格档位，既可以为企业获取高额的商业回报，同时对于进一步提升品牌影响力及产品溢价带来双向价值。

### 5.2.3 市场定位

目标市场地位的关键是打造出品牌独有的鲜明特征，以求让消费者留下深刻印象。因此企业在定位时需要综合考虑现有资源和市场需求，努力凸显自身的优势和特点。目前华为公司的定位是中高端智能手机，这一定位的基础是华为自身在技术研发方面的深厚优势，这一优势构成了华为智能手机产品的核心竞争力，也塑造了华为品牌的高端形象。在技术、品牌在中国手机时长都处于领先地位的情况下，华为将资源更多的投入于高端产品开发，持续强化产品优势和品牌影响力。华为目标人群主要以中青年为主，其中收入较高的群体是华为高端机型的主要目标，而针对中低收入人群华为则提供了 nova 系列等高性价比机型满足需求。

## 5.3 制定营销组合策略

### 5.3.1 产品策略

#### (1) 完善产品供应链

智能手机是计算机的缩小版，其运行同样依赖于安装的操作系统。而目前主流的系统只有 IOS 和安卓两种。在美国方面持续制裁的背景下，使用安卓系统给华为带来了很大的隐患，迫于无奈只好推出自己开发设计的鸿蒙系统。但是，要想操作系统能够持续的发展下去，完善操作系统的生态环境是至关重要的。华为虽然能够推出自己的操作系统，但是鸿蒙建立自己的生态环境，并且得到广泛的使用还需要走很长的一段路程。同样受到限制的还有手机硬件设备，目前华为智能手机硬件受到限制的就是芯片。芯片设计和制造都是一个非常需要技术的过程，首先芯片设计使用的 EDA 软件全是美国开发的，同时电脑端的操作系统也是由微软的 windows 垄断，大部分电脑软件都是基于 windows 操作系统，所以华为虽然能够具备芯片设计能力也不能够脱离美国技术独立完成芯片设计。同时芯片制造也是同样困扰华为的关键，中国已有的半导体公司根本不能够生产高端芯片，光刻机技术迟迟得不到突破，高端芯片制造根本无法实现。没有美国技术，

中国的高端芯片将会出现全面断供的现状。因此，华为要积极推动鸿蒙操作系统的开发和完善，相关公司要加入鸿蒙系统的落实中，推动鸿蒙系统的发展。其次华为要加强芯片设计的自主化技术的研发，并且努力突破芯片制造的难题，加强产品研发和技术升级，完善产品供应链。

### （2）提升品牌影响力

对产品来说，品牌影响力是构成产品核心竞争力的要素之一，对企业来说，品牌影响力是企业拓展市场、发展壮大的重要工具。近年来中国智能手机市场趋于饱和，而新入场的品牌不断涌现，这意味着未来的市场竞争将更加激烈。面对这样的局面华为已经采取了相应的策略，一是大力拓展海外市场，二是深耕利润丰厚的高端市场，而这两方面的努力都离不开品牌影响力的支持。因此华为需要投入更多资源强化自身在高端市场和海外市场的品牌影响力，特别是在海外市场方面，华为虽然在市场份额上仅次于苹果、三星，但在品牌影响力上却远弱于二者，这就要求华为制定更加有效的品牌推广战略和倾注更多资金来弥补劣势。

### （3）优化产品组合

目前华为已经构建了比较全面的产品线，但产品组合与产品体验仍存在一些問題。以最新的旗舰 Mate 系列机型和为例，目前 Mate40 机型有三个在售版本，即 Mate40 , Mate40Pro、以及 Mate40 保时捷联名版，三个版本之间差异较小，多数用户购买的都是定价最低的 Mate40 普通版本，另外两个高端版本销量很小，却带来了额外的生产成本和营销成本。此外，P 系列手机 P50 和 P50Pro 在主要配置上与 Mate40 相同，仅减少了一些作用不大的高科技配置，大量分流了 Mate40 的消费者，并在 2022 年又推出了 P50E。从上述情况来看，目前华为产品之间定位重叠，同一档次、同一类型机型设置过多，造成了严重的浪费，未来应进一步缩减机型总数，明确不同产品的差异化定位，以改善产品组合。

在产品体验方面华为也存在不足，M 系列和 P 系列部分机型为追求大气、高端的商务风格，大量采用了 6.0 尺寸屏幕，明显超过竞品机型。大屏幕虽然提升了外观表现，但是也严重降低了用户体验，用户普遍反映握持手感不好，单手操作不便。根据市场反馈，华为应尽快对相关机型进行调整，改为主流的 5.8、5.6 寸屏幕，提升用户体验。

产品结构方面需要提升。如小米公司就在打造其互联网生态圈，通过手机作为互联终端的媒介，推出了许多智能硬件和周边产品：小米平板，电视，小米盒子等等。小米利用这些设备可以巧妙地跟手机绑定互联，实现更多人性化的功能。在未来物联网（IOT）的时代，智能手机将会更加的体现它的价值，这也是大势所趋。因此华为可以充分利用手机这一移动互联终端，丰富现有产品品类，创造

自己品牌的互联网生态圈，从一定程度上改善产品单一的缺陷。

### 5.3.2 价格策略

#### (1) 产品需求有价格弹性

从近年华为产品的价格波动来看，新品发布后几个月内普遍会出现明显的涨价，高端机型尤为显著。以 P10 全网通 4+64G 版为例，上市两个月后价格上调 400 元，涨幅高达 12%，与同期的 iPhone12 等竞品相比不占优势。虽然中国智能手机市场正在快速升级，但消费者对价格仍然有较高的敏感度，华为高端机型的需求有明显的价格弹性，过多的涨价将严重打击销量，造成整体利润的下滑。因此，未来华为应调整定价策略，在新品推出后避免进行过快、过多的涨价，尽量保持价格上的优势，让产品在整个生命周期内获取更高的盈利。

#### (2) 产品定价转向市场导向

分析华为公司 2021 年年报发现，公司全年消费者业务较 2020 年下降了 49.6%，营业利润率为 19.1%，这反映出华为的运营成本偏高。在现行的目标收益定价策略下，华为新机型的价格不断上涨，美国制裁导致的零部件成本上涨进一步加剧了这一问题。在需求弹性较大的市场环境下，这样的策略不利于公司整体盈利的提升。因此华为高端机型的价格制定应当从成本导向转向市场导向，根据市场竞争情况来制定产品定价策略。

#### (3) 分层定价满足不同消费者需求

当前，世界各地仍存在很大的贫富差距，不同消费者的消费能力有所不同。华为要考虑到不同阶层的消费群体，针对不同国家、不同区域制定不同的价格策略。在一些高端市场，顾客更看重的是品牌效果，华为公司的品牌将决定这些高端定价，因此华为企业要注重其品牌宣传，更要打造品牌特色，让其在高端消费市场上独树一帜。在一些中低端市场，顾客更为看重手机性能，华为可以在相似产品性能竞争中采取低价销售，这样更容易让消费者倾向于购买华为智能手机。通过分层定价，华为智能手机能够覆盖更多的消费人群，极大地助力华为市场的扩展。

### 5.3.3 渠道策略

#### (1) 重视顾客关系

近年来传统的“4Ps 营销组合”正迅速转变成“4Rs 营销组合”。在这一崭新的理念下，中间渠道的地位明显降低，顾客真正成为了营销活动的中心，由企业直接与顾客建立紧密的互动关系。这样的关系能够有效地提升顾客满意率和忠

诚度，是互联网时代产品营销的重点。具体来说，华为应当对渠道策略进行颠覆性的改造，更多地由企业自身来对客户进行沟通，变“经营渠道”为“经营客户”。实施起来有以下两项主要工作：一是获取和分析数据，通过销售信息收集和建立会员体系等措施广泛地收集品牌客户数据，建立数据库和分析模型，真正把握品牌消费者的特征和需求；二是建立联系，通过线上线下的营销活动展现产品的性能和品牌的形象，构建顾客和品牌之间的特殊联系，实现口碑传播。

#### （2）构建伙伴型关系渠道

目前中国市场不同手机品牌在线上渠道销售方面的策略比较相似，在线下渠道方面则差异明显。其中华为采取的是传统的代理商合作模式，在产品销售、市场扩张方面的效果比较一般。笔者对比发现 OPPO 公司独树一帜的渠道伙伴关系策略的效果非常突出，值得进行参考：这一策略的核心是品牌和代理商之间形成紧密的伙伴关系，实现一体化经营。这样一来，基础代理商能更好地享受到 OPPO 品牌扩张的成果，其自身营销活动就更加积极；同时，代理商的部分风险由 OPPO 公司承担，解除了代理商的后顾之忧，提升了他们对品牌的信任和忠诚，因此 OPPO 的供应商能够更加坚决、有力地配合执行品牌方的各种决策。未来华为公司应当为代理商提供更多的服务和支持，强化他们对品牌方的信任和配合，尽快建立起联系紧密的伙伴关系。

#### （3）渠道结构转向扁平化

华为公司的线下销售渠道是在电商时代来临以前确立的，分为国家代理、省市区域代理等多个级别。随着网上购物的盛行这一金字塔式的销售模式受到了强烈冲击：省市各级分明的级别导致线下销售的资源往往集中在大中城市的核心商圈，这些核心网点往往具有最多的人员和最豪华的装潢，然而生活在大中城市的消费者普遍以网购作为购买电子产品的主要手段，因此这些销售资源的投入形成了巨大浪费。而此外，过多的管理层级和复杂的经销体系也带来了较高的管理成本。基于上述情况，华为应当对线下渠道进行扁平化改革，优化资源配置，减少管理层级。

#### （4）智能化渠道管理

为更好地收集销售信息指导营销策略制定，华为可以建立服务于产品销售的大数据销售平台。将每台手机的识别码和其出厂、销售、使用信息关联起来，这样就能方便企业及时了解各个机型在不同区域、不同人群中的实际销售情况，便于指导企业生产和物流配送。此外，实际销售信息的收集也有利于华为方面掌握手机产品的区域流动情况，帮助监察不同渠道之间销售窜货的问题，让企业的销售策略、定价策略得到更好的执行。

### 5.3.4 促销策略

#### (1) 广告模式多元化

相比于中国市场其他知名手机品牌，华为智能手机的广告投放渠道比较单一。近年来华为虽然尝试在微信、微博等主流新媒体平台进行广告投放，但频次较少，广告投入的大头仍集中在广电报刊等传统媒体渠道上。这些传统媒体广告一方面性价比较低，另一方面覆盖人群也比较片面，很难对年轻人群产生有效影响。因此，华为应当打造多种媒体相结合的广告模式，特别是要加大对网络社交平台、短视频 APP 等新兴营销渠道的投入。在加大投入的同时也应就广告模式进行创新，更多地尝试直播带货、测评软文、跨界合作等年轻人关注的新潮推广方式。

#### (2) 打造一流服务体系

在售后服务方面，目前华为明显落后于竞争对手：小米、苹果、三星等一线品牌都成立了不同模式的直营售后服务中心，能够给本品牌用户提供比较满意的售后服务体验。而华为则将维修服务外包给第三方机构，这一模式虽然有助于成本控制，但第三方机构往往在等候环境、维修质量、服务态度方面都比较落后，引起了客户的普遍不满。因此华为需要参照其他厂商建立直营的售后服务中心，具体模式可以参考受到广泛好评的小米之家，为客户提供商品自提、维修保养的一站式服务，同时还可以经常组织新品体验、品牌回馈等线下营销活动，让售后服务中心也成为品牌营销的前线，为各种营销活动的实施提供支持。

#### (3) 增强消费者体验互动

在品牌宣传方面，要实事求是，不可夸大宣传产品特色，没有的性能不必掩饰，做到对顾客诚实，尊重消费者，不能为了吸引消费欺瞒消费者。在很多消费者心中，企业扮演着一个商家的角色，很难成为忠诚客户关系。这就需要企业增强消费者体验与互动，首先让消费者认可品牌，长此以往，消费者才会信任品牌，在品牌出现不足之处时，能够得到及时反馈和建议，这样才能更加完善产品发展，吸引消费者的消费。此外，要想成功激发消费者互动，企业必须调动与吸引消费者的兴趣。因此，最初在与消费者互动时，必须向客户展示一些有价值的东西，顾客先要有兴趣去了解才能再进行下一步考虑。

## 5.4 华为智能手机营销策略实施保障措施

### 5.4.1 组织制度保障

华为公司过去三十多年迅速成长的基础就是对既定策略的有力执行。营销方面同样如此，任何营销策略的实施都离不开组织内部的精密协调和有力执行。举例来说，为实施新的产品策略，首先需要市场部门进行调查分析，指导研发部门进行产品创新，最后则需要销售部门将产品推向市场，通过以上各个环节紧密的沟通协作才能完成既定的产品策略。

组织的完善以制度的建设为基础，中小企业也许可以通过领导者的直接管理监督来保障执行力，而在华为这样的大型企业则必须依靠完善、全面的管理制度来建设强大的组织。对企业来说，制度的建设能将员工的行为引导到与企业发展目标一致的轨道上来，避免因个体表现的差异影响企业运营；对员工来说，全面、详细的管理制度能让员工了解自身岗位相关的业务流程、职权范围，从而自觉地规范自身行为。

组织的完善同样离不开管理。大型企业不能采取“人治”型的管理，而是要依托既有的规章制度进行正式规范、有章可依的管理。完善的规章制度能为管理提供依据和平台，而有效的管理则能够让企业的规章制度真正具有约束力，而不是沦为一纸空文。以人事管理为例，依据相应制度对员工进行绩效考核并采取奖惩措施，就能够起到奖优汰劣的效果，激励优秀员工、鞭策落后员工，提升整体的工作绩效，推动企业战略目标的实现。

组织的完善还需要借助文化的建设。企业文化建设是现代企业管理的一个重要环节，对企业领导力、执行力的强化有很大意义。相比于制度和管理，企业文化具有不可替代的价值，规章制度和日常管理主要是通过外部约束来督促员工完成自身职责任务，而优秀的企业文化则能够提升员工对企业的归属感、认同感，让员工充分了解和支 持企业的愿景、使命和战略目标，这将在员工内心形成一种强大的驱动力，激发他们的工作热忱，让他们自发自觉地为企业做出贡献。对于积极开拓海外业务的华为来说，除了建设企业自身的文化，还需要积极融入所在地的文化，尊重和了解他们的文化背景、道德习俗，和各个国家、地区的政府、企业及民间机构积极沟通，避免因文化差异造成的纠纷和抵角虫。

### 5.4.2 资金保障

各种营销策略的实施都离不开资金支持，特别是像拓展线下门店等措施更是需要华为在短时间内进行大量的投资，因此华为有必要为新策略的实施做好资金



保障。此外，近年来频繁的市场波动也要求华为拥有更加充足的资金储备，虽然华为 2021 年的季报、年报显示其经营稳健、资金充裕，但仍需进一步优化融资结构，增强企业在市场上的抗风险能力。近年来，中国在金融领域的改革不断深入，资本市场也更加成熟，作为全球领先的科技公司，华为有条件利用国内外资本市场的优质资源为自身的发展提供助力，采取资产证券化等金融手段获取充足资金。

### 5.4.3 技术保障

在硬件方面，目前市面上绝大多数的安卓手机都使用高通或联发科的芯片，华为虽然通过多年的持续投入成功研发了麒麟芯片。然而又因代工厂商台积电受美国“断供”政策影响，麒麟芯片自 2020 年 8 月以来陷入停产困境，华为空有领先技术却难以应用到产品上来。在这一背景下，未来华为智能手机的硬件研发在进一步优化产品设计的同时，还应特别注重生产技术方面的积累，力求实现芯片等核心部件的独立研发生产，摆脱受制于人的被动局面。目前中国正大力布局半导体产业发展，华为应当利用这一有力趋势，积极和学术科研机构、半导体生产厂商等相关单位展开积极合作，集中资源共同突破芯片生产这一“卡脖子”难题。

在软件方面，对安卓系统的依赖意味着中国手机厂商始终受制于人，缺乏话语权，在国际竞争中处于劣势。华为研发的鸿蒙系统虽然已于 2019 年 9 月问世并得到市场的广泛好评，但在应用方面仍不够广泛。华为鸿蒙系统的目标是围绕家居、出行、办公、健康多种场景构建现代化智能生活平台。要实现这一目标仅靠华为自身的努力是不足的，未来华为需要进一步强化国际合作，向全球开发者开放相关的研发平台和资源，推动外部开发者来完善鸿蒙系统的生态体系，丰富鸿蒙系统的应用场景。

### 5.4.4 人力资源保障

任何企业的发展都离不人力资源的支持，对于身处科技、通讯领域的华为来说更是如此。新的营销策略组合同样需要一支更加强大的员工团队来提供保障。华为人力资源保障的强化主要从两个方面展开：

一是完善人事管理，激发现有员工的潜力：首先要进一步完善绩效考核体系，建立科学量化的考核指标体系并严格、公正地实施，提升员工激励的力度，通过合理的奖惩措施提升员工团队积极性，挖掘人力资源潜力；其次是优化培训管理，加大培训投入，特别是要覆盖一线销售员等过去受忽略的员工，通过充分的培训

教学来保证他们具备胜任工作岗位的素质。

二是优化招聘工作，吸引优秀营销人才。目前华为在研发岗位上已经形成了科学、规范的人才招聘体系，为诸多领先技术的诞生打下了基础。但是在营销岗位的招聘还有很大不足，营销人员的整体素质明显不足。未来华为需要根据营销工作的实际状况和企业营销策略的具体需要来制定更加科学的营销人员招聘方案和遴选标准，特别是要大力招收同时具备通讯、计算机、互联网等科技背景和丰富营销工作经验的复合型高端人才，引领互联网时代的营销工作。



## 第六章 结论

随着通讯信息技术的迅速发展，智能手机也不断更迭升级，中国已经成为世界第一大智能手机市场。就目前来看，在全球智能手机市场出货量收缩和中国智能手机市场逐步饱和的情况下，智能手机市场的发展速度逐渐由高速转向平稳，市场竞争也变得更加激烈，在市场空间的挤压下各大智能手机品牌面临着越来越多的问题，如产品同质化问题严重，技术创新速度减缓等，而由此引发的低价竞争策略也开始成为市场竞争常态，使得企业效益降低，技术研发投入和现金流减少等，阻碍了我国智能手机企业的健康发展。本文综合应用多种市场营销理论，对华为智能手机的营销策略进行了多角度分析，得出来以下结论：

第一，华为智能手机在多年发展下形成了一套独有的营销策略，这些策略推动了华为跻身行业前列，但在当前的市场环境下也暴露出多种问题：首先，华为的产品生产受制于人，在美国的连续制裁下华为的芯片供应不足，造成相关机型的产量受限和大幅涨价，同时华为机型新应用的鸿蒙系统也尚不成熟，软硬件两方面的不足削弱了华为智能手机的产品竞争力；其次，华为的渠道布局存在缺陷，与OPPO、小米等竞争对手相比，华为的销售网点总数明显偏少，且高度集中于大中型城市，对小城市和乡镇的覆盖不足；最后，华为的促销力度不足，在其国内外市场华为未能形成符合自身特点的促销模式，对一线促销人员的激励和培训力度也不够，此外华为在发展中国家的促销力度也明显弱于竞争对手。

第二，在产品方面，华为应积极推动鸿蒙操作系统的开发和完善，加强芯片设计的自主化技术的研发完善产品供应链，投入更多资源强化自身在高端市场和海外市场的品牌影响力，同时优化产品组合，打造互联网生态圈。在价格方面，未来华为应调整定价策略，在新品推出后避免进行过快、过多的涨价，尽量保持价格上的优势，让产品在整个生命周期内获取更高的盈利。高端机型的价格制定应当从成本导向转向市场导向，根据市场竞争情况来制定产品定价策略，能够覆盖更多的消费人群，极大地助力华为市场的扩展。渠道方面，为代理商提供更多的服务和支持，强化他们对品牌方的信任和配合，尽快建立起联系紧密的伙伴关系。同时，加强由企业自身来对客户进行沟通，变“经营渠道”为“经营客户”。促销方面，华为应当打造多种媒体相结合的广告模式，特别是要加大对网络社交平台、短视频APP等新兴营销渠道的投入。同时，尝试直播带货、测评软广、跨界合作等年轻人关注的新潮推广方式。调动与吸引消费者的兴趣，增强消费者

体验互动。

第三，为促进营销策略的顺利实施，华为公司还需要在组织制度、资金、技术等方面进行改革优化，强化执行能力。



## 参考文献

- 鲍芳. (2021). 智能手机企业微博营销策略对比研究. *现代营销: 学苑版*.
- 蔡伟, 傅兰, 杨亚星, & 王芳. (2017). "互联网+"国产智能手机营销策略研究. *管理观察*(15), 2.
- 崔悦, & 刘体凤. (2019). 移动互联环境下华为智能手机整合营销传播策略分析. *新闻研究导刊*, 10(12), 2.
- 顿希贤. (2015). 国内外智能手机营销策略比较研究. *经济研究导刊*(24), 2.
- 贺杰, 何颖, & 顾玉婷. (2020). 中国智能手机企业多品牌战略研究——以华为公司为例. *经济研究导刊*(2).
- 金珊. (2020). 华为手机市场营销策略研究. *营销界*(22).
- 赖晟盛. (2021). 新冠疫情下成功的智能手机营销策略探讨. *中国商论*(19), 4.
- 李晴, & 赵凯娇. (2021). 5G 时代背景下华为手机品牌营销策略分析. *中小企业管理与科技*.
- 李伟, & 李梦军. (2018). 华为手机: 智慧手机的引领者?. *清华管理评论*(6), 12.
- 李晓燕. (2019). 手机营销策略研究——以华为手机为例. *北京经济管理职业学院学报*, 34(4), 6.
- 齐莹, 石婧焯, 于千然, 靳悦青, 李琳, & 蓝星池. (2020). 中美贸易摩擦背景下国产手机品牌营销策略分析——以华为为例. *现代营销(下旬刊)*.
- 邱硕. (2019). 互联网时代华为手机营销战略研究. *现代营销: 经营版*(8), 1.
- 苏晓蕾. (2016). 小米手机市场营销策略研究. *现代营销: 学苑版*.
- 石靖凡, & 李卫华. (2015). 网络直销手机的营销策略分析及发展建议. *商*(8), 2.

- 杨鸣, & 李颖. (2018). 苹果手机与华为手机在华营销策略比较研究. *企业技术开发 (学术版)*, 037(004), 30-34,58.
- 张侯瑞. *XM 公司手机市场营销策略研究*. (Doctoral dissertation, 西安石油大学).
- 朱健伟, & 李冰. (2020). 华为智能手机国内市场营销策略研究. *中国商论*(9), 2.
- 仲杰. *vivo 公司智能手机市场营销策略研究*. (Doctoral dissertation, 西南交通大学).
- Carrillo, J. E. , Ghosh, V. , Jung, K. S. , & Kwark, Y. . (2017). The Impact of Online Reviews for Service Competition of Online Retailers.
- Endo, S. . (2015). Content marketing and its strategies for smartphones and mobile devices(smart mobile business strategy). *Journal of Information & Management*, 35, 18-26.
- GUANGHUI GAO. (2019). RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF HUAWEI'S HIGH-END SMARTPHONES[D]. *Siam university*.
- Gupta, S. , & Dhillon, I. . CAN XIAOMI SHAKE THE GLOBAL SMARTPHONE INDUSTRY WITH AN INNOVATIVE 'SERVICES-BASED BUSINESS MODEL'?.
- Roll, M. . (2016). *Asian Brand Strategy (Revised and Updated): Building and Sustaining Strong Global Brands in Asia*.
- Shankar, V. ,Venkatesh, A. , Hofacker, C. , & Naik, P. . (2010). Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120.
- A, T. M. , B, B. F. , & B, M. K. . (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & Management*, 49( 5), 240-247.
- Turnbull, P. W. , Leek, S. , & Ying, G. . (2000). Customer confusion: the mobile phone market. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 143-163.
- Wen, Y. . (2017). The Rise of Chinese Transnational ICT Corporations: The Case of Huawei.

Xu, Z. , Frankwick, G. L. , & Ramirez, E. . (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: a knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562-1566.



## 附录 A 华为智能手机消费者情况调查问卷

本调查是一项关于华为智能手机的市场调查，因此需要请教您的看法，请在您认为合适的选项的□中勾选，感谢您的支持！

本调查完全匿名，您的回答将受到严格的保密！

1、您的性别是：男 女

2、您的年龄是：

20岁以下 20-30岁 30-40岁 40岁以上

3、您的职业是：

学生 上班族 个体户 自由职业者

4、您的年收入是：

5万元以下 5—15万元 15万元以上 不方便透露

5、您的学历是：

高中及以下 专科 本科 研究生及以上

6、您通常选择在哪购买手机：

电商网站 大型卖场 手机专卖店 官网网站 其他

7、您能接受的手机的价格是：

1000元以内 1000-2000元 2000-3000元 3000元以上

8、您购买手机时主要考虑哪些因素（可多选）：

价格 质量 品牌 外观 功能 售后服务 其他

9、您最注重手机的哪项附加功能：

音乐功能 上网 拍照 摄像 游戏

10、您是通过什么渠道了解到华为智能手机的（可多选）：

网络宣传 电视广告 报纸杂志 亲人朋友 华为体验店 其他\_\_\_\_\_

11、您对华为智能手机的了解程度：

非常了解 一般了解 只听说过 没听过

12、您最希望通过怎样的形式了解华为智能手机：

网络自主查询 宣传手册查询 华为体验店 不想了解

13、您觉得华为智能手机属于：

低端智能机 经济性智能机 中高端智能机 高端智能机

14、与其他手机相比，您购买华为智能手机的理由是（可多选）：



性价比高 功能强大 质量好 外形吸引 品牌形象好 售后服务好 其他\_\_\_\_\_

15、如果您再次购买手机，您会选择华为品牌吗？

愿意 可以考虑 不愿意

16、您觉得华为智能手机存在着哪些不足？

知名度不高，宣传力度不足

机型较少

产品质量有待提高

产品外观设计不美观

价格偏高

售后服务有待加强



## 致谢

白驹过隙，依稀记得当时入学的场景，如今就要毕业了。匆匆两年中，我收获了知识与朋友，收获了不一样的求学经历。在此，我要感谢我敬爱的导师刘一书老师，刘老师日常工作十分繁忙，但是对我的论文撰写给予了悉心指导，从论文题目到论文架构再到论述内容都提出了宝贵意见。同时，十分感谢各位任课老师，你们用敬业的态度和渊博的知识深刻的影响着我，不仅开阔了我的眼界，而且对我本次论文的撰写也奠定了理论基础。其次，感谢我的同学们，在撰写论文时，我们一次次讨论交流，在深夜互相打气加油；也感谢我的学长和同事，对我的论文撰写提供了巨大的帮助。最后，感谢我的家人给我无私的关爱和支持。多少个周末与夜晚，为了让我安心学习，家人承担起了照顾孩子的重担，感谢你们无私的付出。祝福我的老师、同学、伙伴们人生道路一帆风顺，乘风破浪。

再次发自内心地感谢所有百忙之中参与我答辩工作的专家、学者！



王梦

二〇二二年七月十五日

## 声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：

化妆品电子商务营销策略研究

作者签名：

王林

日期：

2022年7月15日



## 个人简历

姓名：王梦  
学历：2021年 工商管理硕士  
Business Administration Panyapiwat Institute of Management  
2012年 法学学士 思想政治教育 聊城大学  
职业：教师  
工作地点：山东青年政治学院  
中国山东省济南市经十东路 31699 号  
E-mail: wangmengsdyu@163.com  
专业能力/特长：思想政治教育 创新创业

