

基于产业价值链变化的中国手机企业竞争战略研究

郑伟

指导教师：孟林明 副教授

厦门大学



学校编码：10384

学号：X200315406

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### 基于产业价值链变化的中国手机企业竞争战略研究

The Competitive Strategy Analysis of Chinese Cell-phone companies: based on the change of Industrial value-chain

郑伟

指导教师姓名：孟林明 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2008 年 10 月

论文答辩日期：2008 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2008 年 10 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

价值链不仅存在于企业内部各业务单元之间,也存在于位于产业链上下游的企业之间,产业价值链反应了产业链创造价值的结构形式。随着产业技术的进步和消费结构的变化,产业链上各环节的价值会发生转移,产业价值的再分配将促使竞争优势在不同的企业间发生转移。因此,企业竞争优势的建立取决于如何在产业链上选择竞争环节并制定适用于该环节的竞争战略。

本文基于产业价值链的分析视角,通过对 3G 技术的引入、手机产业生命周期变迁、顾客价值变化以及相关产业政策等深层原因的分析、以及各环节行业吸引力、市场容量和利润率的判断,提出中国手机产业价值链正在从垂直一体化发展为横向裂变,各环节的价值也随着发生转移。上游硬件环节的价值空间正在压缩,下游的运营商和整机制造商仍不占据主导地位,而中游的手机软件开发成为了产业链上最具有竞争力的部位。

因此,产业链各环节上的中国手机企业应充分考虑自身资源,结合软件开发环节来制定竞争战略,以获取产业链上最大的价值增值。上游芯片制造商应向下游软件领域整合,软件开发商应注重手机软件应用领域,国产手机制造商应深入操作系统、应用平台和软件领域的整合研发,最后要注重运营商定制战略。

**关键词:** 手机产业, 价值链, 竞争战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## ABSTRACT

Value-chains are not only existed between business unites within a company, but also appear between the upriver and downriver companies of the industrial train, industrial value-chain stands for the form of structure that industrial train creates value. Whit the industrial technology development and the change of consume structure, the value transfer between every part of industrial chain, the reassign of the value will finally lead to competitive advantage transfer between companies. So, the gain of strategy competitive should be depended on how to choose the competition part on the industrial train and set down suited competition strategy.

Base on the viewpoint of industrial value train, and the analysis of the use of 3G technology, change of Chinese cell-phone industrial life cycle and customer value, the related industrial policies, as well as the industry attraction, market capacity and profit margin, the author finds out that Chinese cell-phone industrial value-chain is shifting from uprightness integration to landscape orientation. The value on the hardware of upriver is reducing, the manufacturer and the mobile companies can not be seen as leaders, and the software firms turn to be the most competitive part on the industrial chian.

Therefore, different Chinese cell-phone companies should take advantages of their special resource, make the most use of software part to get value-add on the industrial chain. The upriver hardware companies should combine the original advantage with software ablility, the software firms should pay much more attention to the application files, the manufacturers should spend much R&D to the application programming, operation platform and the application files, the Customization Mode is also important to the mobile company.

**Key Words:** cell-phone industrial, value-chian, Competitive strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景和意义 .....	1
1.2 研究内容 .....	2
1.3 研究的思路与框架 .....	3
<b>第 2 章 产业价值链和竞争优势的理论综述</b> .....	<b>4</b>
2.1 产业价值链理论 .....	4
2.2 产业价值链和企业竞争优势产生 .....	9
<b>第 3 章 我国手机产业价值链的基本构成及变迁</b> .....	<b>17</b>
3.1 中国手机产业价值链的基本构成 .....	17
3.2 手机产业生命周期演变及其产业价值链的变迁过程 .....	22
<b>第 4 章 中国手机产业价值链各环节的价值判断</b> .....	<b>27</b>
4.1 影响中国手机产业价值转移的因素 .....	27
4.2 中国手机产业价值链各环节的价值变化特点 .....	31
<b>第 5 章 中国手机企业未来竞争战略的建议和对策</b> .....	<b>44</b>
5.1 芯片厂商的“硬件+软件”策略 .....	44
5.2 手机应用领域的抢先战略 .....	45
5.3 制造商的差异化营销以及战略联盟策略 .....	46
5.4 运营商的标准平台策略、定制战略和联盟策略 .....	50
5.5 小结 .....	53
<b>第 6 章 结论和局限性</b> .....	<b>54</b>
6.1 主要结论 .....	54
6.2 研究的局限性和未来的研究方向 .....	55
<b>参考文献</b> .....	<b>56</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

目前中国手机用户已达到 2.7 亿，跃居全球第一，预计 2008 年将达到 5 亿户。同时，中国目前拥有全球手机近 1/3 的产量和大约 1/5 的销售市场，已经成为全球最重要的手机生产销售中心。这些都预示中国手机行业仍然处于一个高速发展时期，这个趋势甚至在全球市场都有不同衰退的时候也没有放慢脚步。那么，中国各类手机企业如何在本土市场上参与竞争就成为了一个目前关注的焦点。

根据结构学派的竞争优势理论，竞争优势的产生取决于两个条件，一是选择了适当的产业，二是在适当的产业中采用了恰当的战略。这个观点同样可以延伸至产业链中，由于任何一个产业都是由一系列的企业组成的，这些企业由于分工的不同在产业链上从上游至下游形成了一个环环相扣的价值环节。因此，选择恰当的价值环节就成为了各类手机企业取得成功的关键前提。

随着 3G 技术的逐步成熟，智能手机取代了原本手机的概念，将集各种娱乐、商务、上网等应用为一体。手机已经不再是简单的语音沟通工具，而成为了获取“信息”的代名词。我国 3G 牌照目前也临近发放。手机概念的变化直接导致了手机产业价值链上的价值分配发生了变化，价值开始在链条上发生转移。而中国手机企业在未来选择产业价值链中的哪些环节进行竞争，这决定了其能否争取到最大的利润率和话语权。

因此，本文从分析中国手机产业价值链的基本构成入手，分析在新的技术、客户价值以及政策因素下该产业价值链的演变特点和趋势，对产业价值链上各个价值环节的增值潜力进行评估和判断，最后为中国手机企业选择哪个竞争环节，采取何种竞争战略给出对策和建议。

值得注意的是，本文中所指的中国手机企业是一个广义的概念，其包含了整个手机产业链条上关键环节的企业，分别是硬件开发商、软件开发商、制造商和运营商。而一般文章中所指的中国手机企业仅限于国内的品牌制造商和代

工厂商。

## 1.2 研究内容

本文总共分为四个部分，其主要内容如下：

第一部分为第 1 章导论。主要介绍本文的研究背景、研究内容和研究的框架。

第二部分为第 2 章产业价值链和竞争优势的理论综述。本章首先区分了价值链和产业价值链的概念，并详细阐述了产业价值链的特点；接着介绍了基于结构的竞争优势的主要理论，包括了波特的“五力”模型和一般竞争优势，在此基础上总结了基于产业价值链的竞争优势的五个来源。

第三部分为中国手机产业价值链的各环节价值变化以及在此基础上的相应竞争战略制定，是本文的重点，包括了 3、4、5 章。通过分析手机产业价值链的构成及各个环节的价值变化，为产业链上各个环节的企业选择竞争部位、制定战略。微观战略指导。其中，这三章分别为：

第 3 章 中国手机产业价值链的基本构成及变迁。主要从上游硬件开发、中游软件开发以及下游的制造、运营和分销三个部分介绍我国手机产业价值链的基本构成状况，然后分三个阶段分析该产业价值链的变迁过程和特点。

第 4 章 中国手机产业价值链的变化原因和趋势分析。首先从产业生命周期、客户价值和相关政策因素分析了产业链中价值转移的外部原因，接着从各个环节的行业结构和市场容量分析其价值增加或衰减情况，最后总结手机产业价值链目前的性质和特点。

第 5 章 中国手机企业未来竞争战略的建议和对策。本章在此前分析基础上，以理论结合案例的方式对各个环节的企业给出了竞争战略的建议。

第四部分为第 6 章，即结论和建议。对前文研究的结果进行总结，描绘中国手机产业价值链上的增值亮点和相应战略，并指出局限性和未来研究的方向。

### 1.3 研究的思路与框架

本文综合运用管理学（战略管理）、经济学（产业组织理论）等学科理论与实践相结合的方法，从中国手机产业价值链的特点出发，对产业链上各个价值环节进行评价和判断，为各类手机企业选择竞争环节和制定策略提供借鉴。

本文的研究思路可以如图 1-1 所示：

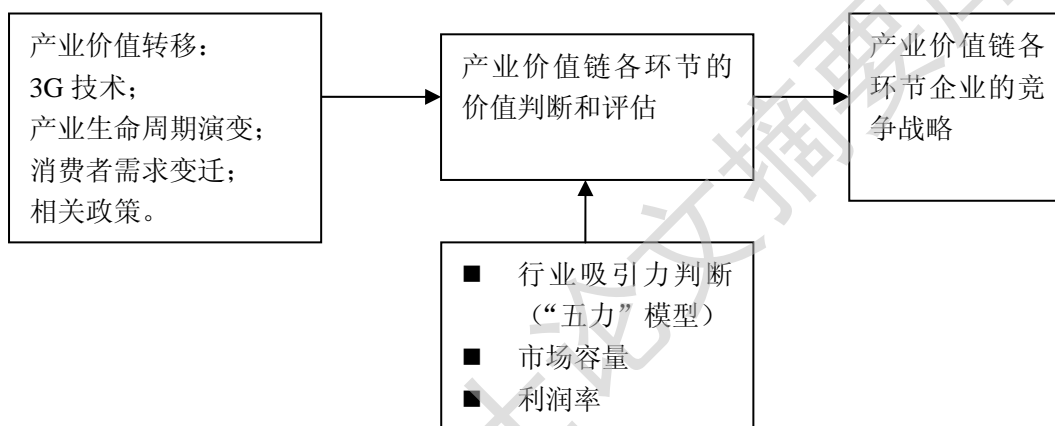


图 1-1 研究思路

## 第 2 章 产业价值链和竞争优势的理论综述

### 2.1 产业价值链理论

产业价值链理论融合了价值链和产业结构理论的重要概念，对产业链的构成演变以及链条上微观企业的行为都具有较强的解释作用。

#### 2.1.1 价值链的概念

价值链 (Value Chain)<sup>①</sup>最初由美国哈佛大学教授迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 于 1985 年提出，是一种帮助企业确定竞争优势的工具。他针对当时战略管理理论缺乏对企业内部环境的考虑，因而无法合理地解释下列问题：为什么在无吸引力的产业中仍能有盈利水平很高的企业存在，而在吸引力很高的产业中却又存在经营状况很差的企业？波特从企业内部环境除非，提出了以价值链为基础的战略分析。他将价值链描述为是一个企业用来进行设计、生产、营销、供货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合，它包括两类基本活动：基本活动和辅助活动。其中基础活动包括了诸如进货后勤、生产作业、发货后勤、市场营销服务；以及辅助活动，诸如采购、研发、人力资源管理、企业基础结构等。企业每项生产经营活动都可以创造价值，这些相互关联的活动便构成了创造价值的一个动态过程，如图 2-1 表示：

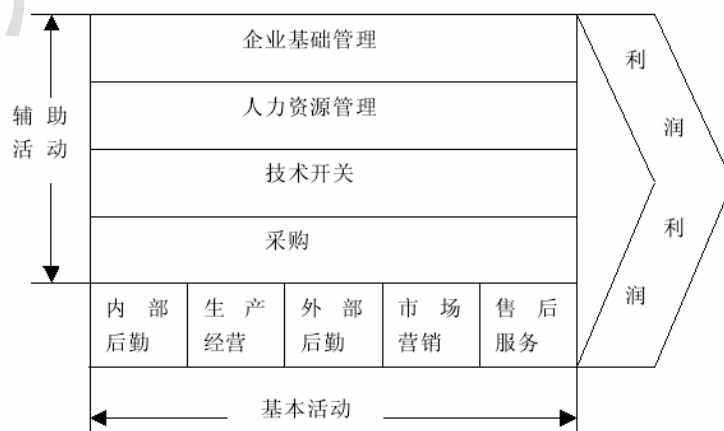


图 2-1 企业内部价值链的基本构成

<sup>①</sup> (美) 迈克尔·波特. 竞争优势. 华夏出版社, 2003 年 9 月第 9 版.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库