

案例正文：

南方高科构建核心能力的得失¹

摘要：从崛起到鼎盛，南方高科一度成为国内手机行业的一匹“黑马”。南方高科，一个采用现代制度建立起来的国有企业，短短两三年时间，就成为中国电子信息企业50强、国产手机企业四强，品牌价值达到38.99亿元。然而，一个年销售额达到40多亿元的国产手机主导品牌的企业，却在2005年第一季度CDMA手机只卖出不到1万台，2005年6月2000万元的承兑汇票被法院查封。在查封的背后，南方高科的巨额债务开始浮出水面，五年时间竟负债15亿元。陷入困境的南方高科，无奈地将手机生产业务委托给七喜电脑。南方高科濒临破产，最终以17.8万元的低价卖出。而总裁陈震一句“南方高科不会因此而倒下”，也成为绝唱。

关键词：核心能力；动态能力；手机行业；南方高科

南方高科，一个采用现代制度建立起来的国有企业，短短两三年时间，就成为中国电子信息企业50强、国产手机企业四强，品牌价值达到38.99亿元。从崛起到鼎盛，南方高科一度成为国内手机行业的一匹“黑马”。然而，一个年销售额达到40多亿元的国产手机主导品牌的企业，五年时间竟然负债15亿元，2005年6月其2000万元的承兑汇票被法院查封。陷入困境的南方高科濒临破产，最终以17.8万元的低价卖出。

一、认识南方高科

广州南方高科有限公司是广州市政府为振兴广州移动通信产业，扶持信息产业发展，优化产业结构而于1999年5月成立的一家高科技企业，总部坐落广州科学城，是一家研究开发、生产和销售移动通信终端产品及相关数码电子产品的国有高新技术企业，也是一家按照现代企业制度建立和运营的GSM和CDMA手机国家定点生产企业。

-
1. 本案例由华南理工大学工商管理学院黄培伦教授指导华南管理案例研究中心编写（笔名：安南华），吴侨发、王三木执笔，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。
-

公司设研究开发中心、产品控制中心、生产制造中心、市场营销中心和相关职能部门。公司由广州华南信息产业集团有限公司、信息产业部电子第七研究所、广州金鹏集团有限公司、北京华虹集成电路设计有限公司、国家开发投资公司国投电子公司和广州市电信实业总公司等国家重点研究、生产、投资单位按强强联合和产、学、研相结合的模式共同组建。其中广州华南信息产业集团有限公司通过直接注资，为第一大股东；信息产业部电子第七研究所以其全部人才、设备和知识产权入股，为公司的第二大股东。其股东结构如表 1 所示。2002 年以来，南方高科相继组建和成立了信息技术公司、电脑公司、电子技术公司和注塑配件公司，形成了一个多元化现代企业集团的格局。

表1 南方高科的股权结构

股东名称	比例（%）
广州华南信息产业集团有限公司	53.80
信息产业部电子第七研究所	26.30
广州金鹏集团有限公司	9.42
国家开发投资公司国投电子公司	5.77
北京华虹集成电路设计有限公司	2.36
广州市电信实业总公司	2.36

公司的股东构成与移动电话——移动通信终端产品的纵向产品线相对应，形成从芯片设计到网络运营的系列组合，这无疑使公司从研究开发到市场开发都能获得系列化支持。其中：信息产业部电子第七研究所是国家级 GSM 手机研究开发中心，研发技术国内最强；广州金鹏集团有限公司是移动通信设备制造商；北京华虹集成电路设计有限公司是集成电路芯片设计生产商；广州市电信实业总公司是网络运营商。

二、崛起之路

2001 年 7 月 3 日，陈震临危受命上任南方高科总裁，成为公司第三任领导人。他一个人坐在空荡荡的办公室内，心中忽然有种茫然之感。此时的南方高科，已经奄奄一息。由于缺乏资金，一楼大厅来不及装修的地板坑坑洼洼；员工下个月的工资的钱更是没有着落；门外还有一群要求加工资的技术工程师……几乎所有的难题都在他升任南方高科新任总裁的这一刻汹涌而来。面对这样的烂摊子，陈震内心委实难以兴奋起来。

但这一年，也是南方高科崛起之年。一年后，奇迹产生了，南方高科这匹“病

马”抖擞精神，发力狂奔，成为手机业的一匹“黑马”。

在陈震看来，南方高科成立以来走了一段弯路，别人都在跑，南方高科却像蜗牛一样在蹒跚，交了不少“学费”。由于南方高科是在一个相当陌生的领域里起步，对整个移动通信产业缺乏深刻的认知，缺乏实际操作经验，这段弯路一走便是两年时间，致使南方高科在市场上几乎无所作为。南方高科烧完起步资金后，一大堆问题很快就凸现出来。

摆在陈震面前的第一道难关是资金问题，而这往往是机遇之神对于后来者的高难度挑战。经过努力，南方高科获得一家银行的 3000 万贷款。暂时解决资金问题后，陈震有了闪转腾挪的空间，开始进行大的战略规划与运作。在没有更多资本，也没有太多资源的情况下，陈震更加强调资源整合的战略。他要求公司上下都要有开放的心态：“要利用外部一切可以利用的资源，并愿意与他们分享利益成果。”在开展对外合作时，尽量让南方高科的合作伙伴满意，并根据实际情况创造出独特的合作模式。在供应链环节，与供应商协调付款的方式、交货与付款的期限，请供应商帮助南方高科进行资金方面的周转；在市场营销方面，给予经销商更多优惠，力求实现合作的双赢，与不同的经销商建立不同的利益共同体，这种模式使南方高科的市场网络迅速遍及全国，并开创“混合型”营销模式。“这样，在供应链和市场链两个环节，资金都能迅速地汇集到一起。南方高科就是靠着这种信念和思路，点点滴滴发展起来的。”

南方高科获得喘息之机后，2001 年，公司“喜事连连”。2001 年 7 月，南方高科与韩国现代集团签署协议，联手打造中国最大的 CDMA 手机生产基地，使手机年产量达到 1000 万台。同一月，南方高科占地 5 万多平方米的现代化生产基地在广州科学城落成，使南方高科的手机产能每年达到 1000 万台以上，其中的 CDMA 生产制造基地是中国最大的 CDMA 手机生产基地之一。与此同时，南方高科开始尝试手机外包，请东莞一家加工诺基亚手机的厂商做手机外包。2001 年 9 月份，南方高科通过各方努力，获得国家 CDMA 手机定点生产企业的牌照，当时拥有 CDMA 手机牌照的厂商只有 19 家。

南方高科有关负责人认为，自主研发太需要时间与资金，在竞争对手都已遥遥领先的情况下，还埋下头去继续钻研技术，不但自不量力，而且有点掩耳盗铃、自欺欺人。而与现代集团的合作使南方高科体验到跨出国门后的豁然开朗，在最短的时间内完成强势资本和资源的有效嫁接。

2001 年，在第一次国产手机首脑论坛上，当有人指出目前应关注利润的时候，陈震却大声宣称：“对目前国产手机而言，最紧迫的事情，第一是规模！第二是规模！第三还是规模！”“只有在短时间内形成规模才有意义，没有哪个人会

给你时间让你慢慢长大。”他甚至还提出非常激进的发展策略：“我要的不是速度，而是加速度！”在 2001 年崛起之年，南方高科要抓住的绝不是 CDMA 的机遇，而是要求迅速扩大规模的“救命剑”。陈震对此解释：“人人都知道牛顿的力学定律是 $F = m \times a$ 。如果把 F 看作企业的发展动力，那么这个动力怎么来呢？企业自身的实力是 m ，包括资金实力、技术实力还有人才等； a 则是企业全面发展的加速度。这两个相乘，才能形成动力。当你在企业本身的实力很弱小的时候，很明显，就要加速度 a ，以快来弥补天生的不足！”

当一个公司的财务和人力都有强有力支持的时候，它就有实力在全国范围建立分公司。而南方高科当时只有几百个人，分散到各个地方。如果那时按部就班，结局就是被吃掉。为实现迅速扩张的目的，陈震提出混合营销的理论：“模仿波导的人海战术，把包销商引进来。”

2002 年，重组仅两年多时间，南方高科就放言，要借 CDMA 跻身国产手机市场第一阵营，2002 年首先要抢占国内 CDMA 手机市场 10% 的份额。由于有备而来，南方高科 CDMA 手机销量大幅增长，2002 年第一季度销售 30 多万台，与 2001 年全年持平，盈利状况理想。南方高科预计 2002 年年产 CDMA 手机 120 至 150 万台，希望在国内 CDMA 手机市场上(包括国外品牌)占有 10% 的市场份额，进入国产手机第一集团军行列。

为抢占 CDMA 市场先机，2002 年 6 月，南方高科与中国联通广东分公司结成战略联盟。双方在销售渠道、客户服务、售后保障等多方面进行合作，为用户提供一站式服务。南方高科与中国联通之间的战略合作，是移动通信领域中手机制造商和网络运营商首次成功的合作，也是南方高科向打造 CDMA 航母的目标迈出的重要一步。

2002 年南方高科的发展思路主要体现在加大产品研发力度上，力争每个月研发一款新机型，形成丰富的产品线。2002 年下半年，联通将上 CDMA20001X，中国叫做 2.5 代，南方高科的 CDMA20001X 手机也随即问世。

与国际知名企业开展深层次的合作，是南方高科发展战略的重要组成部分，也是南方高科提高手机核心研发技术，在短时间内赶超国际洋品牌的重要途径。2002 年 12 月，南方高科与国际知名的高科技电子制造服务商签订战略合作协议。通过这个国际合作平台，南方高科一方面学习国际知名企业的核心技术，快速提升自身的研发实力，增强核心竞争能力。另一方面，提升自己的研发水平，增强竞争优势，以研发优势保证产品领先，为打造 CDMA 航母奠定了坚实基础。

随着南方高科市场占有率逐步稳升，陈震意识到品牌形象的重要性。为塑造南方高科时尚化、科技化新形象，全力打造南方高科的国际品牌形象，2002 年 6

月，南方高科聘请日本知名广告公司做品牌包装与推广，对企业形象进行大刀阔斧的改造，成功设计南方高科新的 VI 系统与形象，使企业形象更加鲜明、突出，充分凸显南方高科手机高科技特色。2002 年底，陈震在南方高科最大的动作是力排众议，斥资 600 万元拍摄南方高科手机形象片。由张艺谋执导、章子怡主演的广告片《南方高科，创造彩色读图新时代》在中央电视台黄金广告时段、各省级电视台以及香港凤凰卫视滚动播出。在广州最高的建筑——中信广场，章子怡拿着手机飞来飞去的广告画面，让很多人记住南方高科。在 2003 年中央电视台黄金时段广告招标会上，南方高科以近 6000 万巨资夺得三个广告段位的投放权，在行业内外引起巨大震动，被称为通讯行业的一匹“黑马”。

在陈震的力挽狂澜之下，南方高科实现手机销售 168 万台，销售额从 2001 年的 2.7 亿迅速膨胀到 2002 年的 21 亿元。南方高科在 2002 年取得增长 800% 的高增长率，并名列中国电子信息百强企业第 53 名，在广州地区排名第一，成为业内发展最快的企业之一而倍受瞩目。作为一国有企业，南方高科取得如此迅猛的增长，堪称业界的一个“神话”。

2001—2003 年是国产手机产业快速膨胀直冲巅峰的三年。在这三年中，国内手机市场的销量每年以数千万台的规模增长，而拥有手机牌照的厂商只有 30 多家。当时的手机行业是卖方市场，产品供不应求，可以说拿一款产品出来就能赚到钱，很多企业规划只能以产定销。那时常常有经销商拖着一麻袋一麻袋的现金来提货，但厂商们却拿不出足够的货来。在政策的扶持以及国内厂商惯用的价格大棒挥舞下，国产手机商们一时攻城略地，所向披靡。那些还没有适应中国市场的外国手机商，节节败退。2001 年底，国产手机占整个市场份额的 15%。到 2002 年底，达到 30%。而 2003 年底，则超过 50%，在最高峰时达到 57% 以上。

搭着国产手机产业直冲巅峰的快车，南方高科“规模”与“加速度”理念发挥到极致，而这三年也正是南方高科快速发展的黄金时期。

三、过早来临的寒冬

2003 年南方高科产品销售更火，实现手机销售 420 万台，销售额 40 亿元，又取得同比 150% 和 90% 的增长，GSM 网手机与 CDMA 网手机的销售增长在国内外十大品牌中独占鳌头，整体市场占有率位居国产品牌的前四名，国内外品牌合计第六名，把三星、西门子等国际品牌甩在身后。而在中国电子信息百强企业中排名前进 11 位，位居第 42 名。因为这些成绩，2004 年，南方高科总裁陈震被国际经理人协会、香港国际商学院、广州现代经理人研究会评选为 2003 年度“杰出经理人”。

但国产手机产业寒冬却过早来临。2004 年，国产手机业遭遇销量暴跌的寒

冬，多数国产手机生产、销售商几乎一夜之间从银行的优质客户堕落成“超级瘟神”。与此同时，洋品牌打起反攻战，开始收复市场。从 2004 年开始，洋品牌们开始适应中国的市场环境，以摩托罗拉、诺基亚等为代表的国际巨头开始在央视打起广告，同时展开一系列“渠道下沉”的举措，国产手机厂商原有的渠道优势不复存在。而当这些国际手机厂商们进一步在中国推出 500 元以下的低价手机时，国产手机仅有的价格优势也荡然无存。

面对过早来临的手机产业寒冬，2003 年成为南方高科的分水岭。当年，公司凭借逾 40 亿元的销售成绩，实现税后净利润 6000 万元（官方数字 1 亿元）。此后，南方高科雄风不再。

南方高科的下坡路从 2004 年 5 月开始成形。2003 年，南方高科的手机无论是 GSM 手机还是 CDMA 手机都是处于逐月上升的态势。而 2004 年南方高科手机总销量为 183 万部，其中 CDMA 手机销量为 46 万部。虽然从总销量来看，2004 年与 2003 年相比下滑得并不厉害，但态势却改为逐月下跌，其中 CDMA 手机销量下降幅度最大。这种下滑的局面在 2005 年第一季度仍然没有改观。2005 年第一季度南方高科 CDMA 的手机销售量还不到 1 万部。2004 年第一季度至 2005 年第一季度，南方高科 CDMA 手机的市场份额，如表 2 所示。

表2 南方高科CDMA手机市场份额（数据来自易观国际）

2004 年 Q1	2004 年 Q2	2004 年 Q3	2004 年 Q4	2005 年 Q1
7.04%	6.35%	5.28%	4.23%	3.81%

2004 年，南方高科某系列手机产品返修率高达 80%，光这一个项目，就让公司亏损近亿元。以此为标志，公司 CDMA 手机销量从 2004 年初开始迅速下降，CDMA 业务已陷于停顿。2003 年南方高科刚刚腾飞，2004 年却陷入困境中，马上从巅峰走向下坡路。要解剖南方高科失败的根源，非常有必要重新回顾关键的 2004 年。2004 年，南方高科究竟有何动作？

2004 年 4 月 25 日，陈震宣布实施多元化转型的“龙腾数码”战略，公司以移动电话为主线，以消费类数码电子产品为轴的科技化、时尚化、国际化的大型企业集团。也就是说，今后，南方高科的产品将从移动电话扩展到笔记本电脑、液晶显示器、记忆体模组、移动通信增值业务、数字电视等领域。

陈震表示，南方高科的转型准确来说是“适度多元化”。他强调手机仍为南方高科的主营业务，并提出南方高科的目标是：“手机在中国市场的占有率要进入前三名；5 年之内，挺进全球手机生产制造商的前五名”。南方高科高调宣称，

其手机产能每年达到 1000 万台以上，并且，其二期产业基地已投入使用，三期产业基地也已启动；到 2004 年底，可控生产能力将上升到 2000 万台；到 2008 年，可控生产能力将提升到 5000 万台以上，还将在广州以外的地区甚至海外建立生产基地，并将最终建成全国最大的手机生产基地之一。而在扩大手机业规模的同时，南方高科将谨慎涉足前景明朗的相关消费类数码电子产品领域。

为了实施“龙腾数码”战略，南方高科已成立南方高科电脑有限公司、南方高科信息技术有限公司、南方高科数码电子有限公司以及东莞协科注塑有限公司等。产品体系已经从手机拓展到商用电脑、笔记本电脑、MP3 等产品。占地 10 万平方米的数码科技园也已经破土动工。陈震说：“合适的时候还将收购、兼并有研发能力和制造能力的国内或者国外品牌。”

从手机领域转向同时涉水数码电子领域，南方高科的转型不可谓不令人吃惊。不过，联想到国产手机大腕波导、夏新等相继宣布进军汽车领域的消息，南方高科此举似乎又在人们预料之中。

南方高科此次高调洗脱“手机专业户”形象，究竟是基于什么原因呢？

陈震表示，目前国产手机整体上已从战略防御转变为战略进攻，国产手机的整体市场份额将突破 70%。不过，国产手机市场份额急剧增长的背后，是国内手机市场增长潜力在大幅下降，要想获得更好效益，做“手机专业户”是危险之旅。

陈震选择在 2004 年启动“龙腾数码”战略。他说，“龙腾数码”战略就是要告诉大家，南方高科下一步要怎么走。手机业务将成为南方高科的“躯干”，其两翼是数码产品和服务，这件事情如果等将来再做，代价要比现在大得多。

继强势启动“龙腾数码”战略之后，南方高科又推出高端品牌 SOMO（索梦）。SOMO 正是陈震总裁一直以来的品牌梦想的寄托。“品牌有没有生命力，是非常重要的。我可以很坦白地说，南方高科以后不一定能成功做到真正的品牌，但是我觉得我们可以去努力，努力做一个非常时尚的、国际化的、充满生命力的品牌。否则，我宁愿不做。”

2004 年陈震意识到“品质、成本、业绩”的重要性，抛弃了 2001-2003 年南方高科的关键词——规模、加速度。在品质方面，不仅是指产品的质量，还有人员的素质，以及企业的管理，这才是最根本的地方。而企业在壮大阶段，成本是必须考虑的因素。陈震坦言：“当没有选择的能力和权利时，我不得不将规模放在第一位；有一天当我有放弃的能力时，我希望南方高科不再强调规模，而是在一个专业的领域做到最好，品牌极富生命力，才算是真正成功了。”

“当我们一直在说加速度的时候，员工可能会被引向另一个误区，并因而忽略质量的问题。对企业的高层来说，过快的扩张速度往往会让你忽略企业的根本

性建设。如果公司从上到下，都沉醉在一个快速的数字梦想中，这样的大厦也许建得很快，但它的坍塌也可能在一瞬间。”陈震表示：“能快一点，固然很好。但关键要知道什么时候要慢，什么时候应该停下来。我们现在则是要快中求稳。”

四、埋下债务“炸弹”

“快中求稳”是南方高科所追求的目标，但 2004 年，南方高科的发展中，“快”是达到了，“稳”却没有达到。而这也成为南方高科全盘皆输的关键性的一着棋。

2004 年 7 月 27 日，长沙市南方高科电子有限公司正式成立。这个外商投资企业注册资本 500 万：南方高科出资 50 万元，占 10% 股份；香港亨威投资公司拿出 450 万元，控股 90%。同年 8 月，长沙市商业银行瑞昌支行给予长沙南方高科 5000 万元的授信。由此，长沙南方高科、南方高科、长沙市商业银行瑞昌支行开始承兑汇票业务。具体流程为：南方高科提供信用担保，长沙南方高科通过长沙市商业银行瑞昌支行贷款购买南方高科的手机，用于销售。

2004 年的 9 到 11 月份，南方高科在长沙做了 1 个亿的业务。但就在 11 月份后，情势恶化的南方高科就再没有发货到长沙。换言之，长沙市商业银行瑞昌支行借给长沙南方高科然后通过货款流向南方高科的贷款有去无回。即便是 2004 年 11 月南方高科不再发货到长沙之后，贷款却一直以承兑汇票形式源源不断流向南方高科。后来，这成为南方高科 15 亿元债务“炸弹”的导火线。南方高科因此陷入绝境，这是后话。

为了达到“快中求稳”的“快”，2004 年 11 月 11 日，南方高科还和香港亨威投资公司签约，宣布在长沙经济技术开发区建设南方高科生产基地，初期投资 2000 万美元。在这个项目中，南方高科拥有 75% 的股权，香港亨威拥有余下的 25% 的股份，双方均以现金出资。按照设想，南方高科还将围绕该项目在长沙经济开发区建设长沙南方高科数码科技园，年规划产值高达 50 亿元。

南方高科建设新的生产基地已计划完毕，一切只待资金投入。就在这关键时刻，易美最先推倒国产手机的第一张多米诺骨牌。接着倒下的是“标王”熊猫和曾经的“国产手机第一品牌”中科健。而波导、TCL、夏新、康佳也同时出现大面积持续性亏损。在易美、熊猫、科健等厂商因财务问题被披露后，整个产业链的上下游企业人人自危，因害怕手机企业资金链断裂而让自己血本无归，他们天天紧盯着这些手机企业。所有的银行都收到来自总行关于坚决收缩对手机生产、销售商信贷的铁令。如今南方高科预建的生产基地因为银行的铁令而成为泡影。

2004 年 11 月，南方高科提前过冬 — 广州的银行开始疯狂收贷。就连广州开发区准备补充公司股本金的 8000 万元也被上海浦发银行广州分行收走。两三个月，被收走 1.7 亿元。在此情况下，几乎所有的银行都停止对南方高科新的授

信和贷款。资金只出不进，南方高科资金链开始出现危机。在 2004 年国产手机销售低迷的情况下，南方高科销售乏力，公司只能靠大举借债而维持运转。公司的手机销售陷入空前困局，而所欠银行及经销商债务接近 15 亿元。在银行紧缩银根时，南方高科爆发债务危机只是时间问题。但在外人眼里，南方高科山雨欲来风满楼的气氛却一直被笼罩在公司再展宏图的呐喊声中，一叶障目。

南方高科强调，2004 年的目标是保四进三，实现 700 万台的销售量以及 70 亿元销售额，每月 2 至 3 款新品，使其产品体系更加丰富。同时，高科 GSM 和 CDMA 手机将按照 4: 1 的比例进行部署。2004 年目标销售量将近 2003 年的一倍，而实际销售量还不到目标的一半，南方高科渐露败相。

易观咨询公司的调研数据显示，在 2004 年第三季度国内外品牌手机销售量排名中，南方高科的 CDMA 网手机排名第六，其市场占有率在 5% 左右。而 GSM 网手机则排在了第 18 位。2004 年 12 月份以来，南方高科的市场占有率一直在下降，在手机市场处于被动局面。

资金短缺成为南方高科发展的短板。2004 年开始，不断有消息说南方高科有可能在资本方面有所动作，但迟迟没有下文。陈震承认南方高科的确存在资金短缺问题：“我们不是上市公司，股本金非常弱，又没有一个融资平台，可以说南方高科是国产手机中资本金最弱的一个。”2002 年底，南方高科曾经试图通过上市来建立自己的融资平台，但是因为某些股东不同意，而只好作罢。

2004 年底，陈震曾对媒体表示，广州市经济开发区投资成立的凯得控股通过旗下的凯得科技发展有限公司已经从机电资产公司接手南方高科 64.18% 的股份，并宣布将分批注入 1 亿元至 3 亿元资金，用于进一步提升南方高科的研发实力和生产制造能力及海外市场的拓展。按理说，重组后的南方高科的股东结构应该为广州市开发区投资公司占 64.18%、中国电子科技集团第七研究所占 20.41%、广州金鹏集团占 7.31%、广东省国投电子公司占 4.48%，此外，广州电信有一些股份。然而，不知是何原因，凯得控股与广州机电资产经营公司的股份转让手续却迟迟没有办完。直至南方高科出事，南方高科的第一大股东的身份也没有明确。

第一大股东身份的不明确性，制约着南方高科资金的持续投入。2004 年底南方高科大股东广州市开发区投资公司曾宣称，将注入 1 亿—3 亿元提升南方高科研发和制造能力，但实际到位的只有 8500 万元。

缺乏资金的强力注入，南方高科失去了最佳重振时机。从 2005 年初开始，南方高科的高层、研发人员以及营销团队的人事变动都非常大。曾任营销一部总经理孙利民已于 2005 年 1 月离职；曾任负责南方高科研发中心工作的汪紫荆在 2005 年 4 月份也已离职，而研发中心目前的人数还不到原来的一半。

2005年3月初，在举行的2005年营销策略发布会上，面对来自全国的数百位经销商，陈震发出盛世危言：“2004年，国产手机在2003年快速增长的基础上遭遇了整体的‘寒冬’，国产手机在面对洋品牌的反攻，市场竞争环境极为恶劣的严重压力下，显得有点束手无策，整个国产手机行业遭遇严重的滑铁卢，部分竞争力差的国产厂商甚至被残酷地淘汰出局。”

而2005年手机市场竞争的环境将更加恶劣，优胜劣汰将明显加剧，手机行业的两极分化将更加明显。手机牌照由审批制转变为核准制，3G牌照的曙光初现，手机行业在彰显巨大市场潜力的同时也凸显了残酷的竞争。

为了应对残酷的市场竞争，2005年3月6日，陈震宣布推出代号为“猎豹行动”的崭新计划：南方高科2005年手机销售要突破500万台，销售额达到50亿元，在两年的时间段内，更要进入国内手机市场的前三强。南方高科2005新春第一场销售攻势“猎豹行动”在国产手机厂商中率先吹响了反击国外品牌的号角，在手机市场引起了极大的冲击。在岁末年初的销售旺季，南方高科将旗下主力机型超长待机双彩王手机V330一举降至999元，创出了同类产品的新低。活动期间，V330单款手机平均日销量达到了近万台，在手机市场刮起了畅销的旋风。在初战告捷之后，南方高科抓住时机，开始了“猎豹行动”的第二波冲击，以惊人的气魄将节前旺销的高端摄像手机V798零售价下调200元，再次击穿价格主线。紧接着又开始了第三波冲击，强力推出相当实惠的超长待机王系列手机。在五一旺季到来之际，南方高科扛起“高清”拍照的大旗，采用独创的DSP技术将拍照手机进行超百万像素处理，在百万像素拍照手机价格动辄两三千甚至更高的当今，以1599元的超低价格在手机市场上强力掀起了百万影像普及风暴。可以看出，“猎豹行动”中的核心武器是“价格”。

为了走出2004年的困境，南方高科加强与超级连锁终端的战略合作，实现渠道的横向扩张和深度渗透。这是“猎豹行动”的重要战略布局。2005年3月初，中域、国美、协亨、苏宁、永乐五大手机行业超级连锁终端分别与南方高科签订了战略合作协议和在2005年实现手机销售超过20万部、销售额分别超过2亿元的采购合同。当时南方高科方面估计，光在这五大专业连锁卖场的手机销售就将突破100万部，销售额至少有10亿元。但到2005年6月，距离签订采购合同的时间已经过去了三个月，渠道的反应却并不乐观。

为了解决南方高科销售渠道的不顺畅，陈震甚至不惜对销售团队大换血，为“猎豹行动”打造一支“虎豹之师”的营销团队。原来由营销二部常务副总经理陈丹所组建的营销团队，现在基本上解散，改为由2005年2月新任营销中心总经理的王宝森所带领的“康佳系”新团队。而在王宝森空降到南方高科的同时，陈丹也

离开了南方高科。

王宝森挑起南方高科市场建设和销售提升两条大梁，他曾坦言，“南方高科的营销团队是一支精干的队伍，但我个人觉得霸气不够，抢市场的力度还有待挖掘，我来到南方高科以后，如何塑造一支新型的威武的营销团队成为了我的首要任务。”在市场建设上主要采取短、平、快的策略，要求缩短通路、以点带面、速战速决。新的营销团队将以狼的野性、虎豹的勇气去抢占市场。

长期以来南方高科的营销渠道并没有形成国内领先的“人海战术”、“精细化渗透”、“概念营销”等模式，而一直走比较粗放的经营模式。在 CDMA 手机的销售上则基本依赖联通的招标采购和联通营业厅间接销售，这种模式甚至还不如被称为技术工程师的 MOTO 有效。换一个把康佳经营的并不是很成功的王宝森操盘手，或许会带来些新管理方式。但康佳经验不见得就适合南方高科，无法从根本上实现混合型营销组合平台，最大限度发挥资金和人员优势。南方高科过分依赖卖场却在资金上舍不得投入，这正是它的渠道之殇。

陈震精心布置的“猎豹行动”最终也没能猎到“豹子”。2005 年上半年，南方高科只卖出不到 20 万台手机。整个公司基本上处于勉强支撑状态：一边将库存货拿给经销商抵债，一边帮华为公司做一些来料加工。南方高科这家曾位列中国第四的手机制造厂，已处于半停产状态，每天都有供应商上门讨债，公司员工离职率达到 50% 以上。营销中心是当时压力最大的部门，业绩不好通常会先遭责难。部门先后更换了 6 个总经理，他们走的时候，都像坐过老虎凳一样痛苦。

五、一招不慎，满盘皆输

在国产手机销量普遍处境不佳的情况下，南方高科整体销售状况十分糟糕。由于行业竞争激烈，2004 年供应商原本可以给手机企业的 3 个月账期也变成付现金，这些让南方高科原本脆弱的资金链绷得更紧。更让南方高科担心的是，银行对手机企业的投资更是看得越来越紧。

2005 年 6 月，南方高科终于招致灭顶之灾，公司因 2000 万元借款而引发连锁反应，南方高科的资金链彻底断裂。南方高科还没有爬上坡，就一摔到底。

2005 年 6 月 23 日，长沙市中级人民法院在突然之间查封了南方高科存放手机成品的仓库。查封的起因是因为南方高科欠长沙市商业银行瑞昌支行 2000 万元到期的承兑汇票。南方高科与外地经销商和外地银行有一个三方承兑票据业务，从 2004 年 9 月直至 2005 年 6 月，通过十几张承兑汇票，南方高科向长沙某商业银行的借贷共有 4750 万元未能偿付，其中有 2000 万元到期。长沙当地银行在有关人员几次亲往广州催债无果之下，先期以 2000 万债权官司起诉南方高科。这种突然查封，使南方高科招致了灭顶之灾。

当天，长沙市中级人民法院民二庭派来了两位女法官詹支粮、陈佳、书记员卢青以及长沙商业银行的一名工作人员及其律师共计五人，赶到南方高科，采取谨慎财产保全措施：查封仓库，但封条贴在大门里面；查封工厂，但用的是长沙市中级法院的笔录，只是提醒资产不能再抵押给别人，还可照常生产。

在把仓库贴上封条后，长沙中院的执行法官与南方高科领导进行了沟通，长沙中院同意给南方高科 24 小时的时间周转，如果在 24 小时之内能够还上该笔钱，他们将撤掉该笔查封。

这时的南方高科，现在要还这 2000 万元钱，无异于天方夜谭。因为在广州开发区法院那里，还压着南方高科十来件已经立案、判决和需要执行的经济诉讼案件。目前，关于南方高科的欠款具体数额，各个方面给出的解释并不一致。有媒体报道，南方高科的负债金额达到总计 13 亿元多，涉及中国建设银行、中国银行、兴业银行、招商银行在内的 8 家银行，其中广州以外银行欠款仅有七八千万元。另有渠道商估计，南方高科在渠道商当中的欠款估计超过两亿元。按此计算，仅仅五年的时间，南方高科就负债 15 亿。而陈震自己说南方高科的负债有几个亿。但不管怎么说，隐藏在背后的债务“炸弹”此时终于引爆了。

为了防止引起其他地方的法院再次查封，南方高科潜在大股东凯德控股迅速将南方高科起诉到广州开发区法院。广州开发区法院对南方高科实施了保护性查封，当天晚上，广州开发区法院查封了南方高科的生产车间和设备、原材料仓、财务室。同时，在当天晚上，南方高科总部部分员工把南方高科的部分资产往外面转移。然而，在转移的过程中，陪同长沙中院法官前来执行查封的长沙商业银行的员工及其律师又赶到了南方高科，看到南方高科正在进行资产大转移，马上回去向长沙中院的法官报告。

第二天上午，当长沙中级人民法院法官再次赶到南方高科时，发现生产车间、设备都被贴上了广州开发区法院的封条，当时就激发了矛盾。长沙中院的执行法官认为南方高科故意在回避他们，于是一怒之下，把广州开发区法院没有查封的地方全部贴上了长沙中院的封条，包括电梯、所有办公室，甚至连财务室以及陈震的办公室都未能幸免。

南方高科，一家一直号称要争取进入国内手机市场前三的企业、一家曾跻身全国信息产业前 50 强的企业，此时居然被 2000 万元的欠款拉下马来。被喻为国产手机“黑马”的南方高科就像患了重疾般，很快停止了前进的步伐，甚至已经到了苟延残喘的地步。

在生产线被查封后，陈震为了维系南方高科手机的市场销售和市场信誉，还特意将手机生产业务委托给广东七喜电脑。不过，大部分手机经销商已经不愿意

为南方高科承担任何风险，在销完存货后，纷纷将南方高科手机撤出柜台。

2005 年 6 月 28 日，陈震最后一次公开面对媒体，一句“南方高科不会因此而倒下”至今还回荡在耳边。

原本以为与公司位置相隔咫尺、又是股东之一的广州金鹏会伸出援手，没想到广州金鹏因为自身经营等各种原因，拒绝接盘。其实南方高科高层不是没有努力过，而是南方高科的“水”太深，大家都不敢去中蹚这滩“浑水”。

南方高科在陈震带领下，公司高层集体动员力图重整旗鼓，但历时五个多月，任何关于公司重组的利好消息都没出现。南方高科员工和高层的信心和耐心随着时间推移逐渐消磨，大部分员工纷纷离职。2005 年 10 月，从康佳空降而来的王宝森带领他当初带来的团队离开南方高科，投奔金立通信，进一步掏空南方高科。

如今，南方高科人去楼空。在南方高科大门口，一张公告显示出这个看似平静工厂背后的汹涌暗潮。该公告称，“广州市萝岗区人民法院在执行广州凯得控股有限公司与被执行人南方高科贷款合同纠纷一案中，依法委托广东粤诚会计师事务所对被执行人南方高科拥有的注册商标（注册号分别为 1522073、1558635、1558636、3226014、3226015、3401086）进行资产评估。2006 年 5 月 16 日广东粤诚会计师事务所以 2006 年 3 月 31 日为评估基准日出具评估报告书，评估结论确认上列委估资产价值为人民币 17.8 万元。”。南方高科近 40 亿元品牌价值，如今缩水到 17.8 万元，这多少有些无奈与凄凉。

南方高科拥有的南方高科电话机、SOUTEC 手机、南方高科手机、摩比亚和莫彼亚这 5 个商标，已被一家手机代理商买走。事实上，南方高科在手机大战中，已经全面溃败。而陈震的一句“南方高科不会因此而倒下”，也成为绝唱。

（案例正文字数：12526）

Gain and Loss: Soutec building up its core capabilities

Abstract:

From the rise to the great prosperity, Soutec once became a dark horse in the domestic cell phone industry. As a state-owned enterprise in which the modern enterprises system had been established, Soutec had become one of the top 50 Chinese electronic information enterprises and one of the top 4 domestic cell phone

enterprises since only two or three years. Its brand value came to 3.899 billion yuan and its annual sales revenue came to over 4 billion yuan. However, Soutec sold less than 10,000 CDMA cell phones during the first quarter of 2005. In June 2005, its 20 million acceptance draft was seized by the court. Soutec incurred 1.5 billion debt during only five years and devolved its cell phone product business to Hedy Computer. Soutec was on the verge of bankruptcy and at last sold its brand for only 178 thousand yuan. “Soutec won’t fall down” became the last word of CEO Chen Zhen.

Key words: core capability; dynamic capability; cell phone industry