

# 华为手机市场营销策略优化研究

## 摘要

近年来，随着新技术的快速发展，手机市场发展迅速。根据中国信通院 12 月 26 日发布的报告中显示，国内市场手机及 5G 手机的出货量呈下降趋势<sup>1</sup>。随着手机价格的不断攀升，市场规模增幅快于行业利润增幅，行业发展前景不容乐观。而国外老牌品牌也纷纷在产品和推广等方面不断创新，市场竞争日趋激烈。华为手机整体销售虽保持逐年增长态势<sup>2</sup>，但在国内其市场份额已不及 vivo 等新生品牌，面临发展瓶颈，市场营销策略急需优化<sup>3</sup>。

本文依托市场营销相关理论，以华为手机为对象，研究其市场营销策略。研究过程中，利用 PEST 分析法对市场宏观环境进行分析，利用 SWOT 分析法对其优势与劣势进行分析。依托 STP 和 4P 营销组合理论，分析其目前 4P 状况，根据目标市场状况提出实施定位主题的方案。

本文主要确定了两个细分市场作为华为手机的目标市场，主打中高端市场，在巩固企业目前社会精英细分市场的同时通过爱国营销的正向利用占位大学生这一细分市场，主攻赛事、电商等现代渠道，为华为手机的市场营销活动提供优化建议。

**关键词：**华为，手机，营销，定位，市场

<sup>1</sup>2022 年 10 月国内手机市场运行分析报告\_CAICT 中国信通院

<sup>2</sup>2021 年年度报告\_华为投资控股有限公司

<sup>3</sup>2022 年中国大陆智能手机市场第三季度市场报告\_Canalys

# 目录

一、 宏观环境分析.....	1
1. 人口环境.....	1
2. 经济环境.....	1
3. 社会文化环境.....	2
4. 技术环境.....	3
5. 政治法律环境.....	3
6. 自然环境.....	4
二、 企业分析.....	4
1. 历史.....	4
2. 资源.....	5
3. 宗旨.....	6
4. 市场地位.....	7
5. 市场定位.....	8
6. 社会价值.....	8
三、 竞争者分析.....	9
1. SWOT 分析.....	9
2. 竞争者选择原因.....	10
3. 主要维度对比.....	11
1. 鸿蒙系统：我国第一款真正意义上的国产移动终端系统和物联网操作系统， .....	13
4. 竞争者分析总结.....	21

四、 消费者分析.....	22
1. 消费者基本情况.....	22
2. 消费者使用情况.....	22
3. 影响消费者购买行为的因素.....	29
4. 消费者购买决策过程.....	30
5. 消费者满意与忠诚度.....	32
6. 消费者分析总结.....	33
五、 市场问题说明.....	34
六、 细分市场描述.....	34
1. 细分标准识别.....	34
2. 细分市场描述.....	35
七、 目标市场确定.....	36
1. 选择标准.....	36
2. 选择结果.....	37
八、 定位.....	37
1. 价值主张.....	38
2. 城市雅皮 4P 现状及策略.....	38
3. 精英壮年 4P 现状及策略.....	41
4. 小结.....	43
九、 作业分工.....	错误！未定义书签。
十、 自我评价.....	错误！未定义书签。

## 一、宏观环境分析

### 1. 人口环境

对于华为企业来说,其主打市场在中国。根据第七次全国人口普查结果显示,中国人口环境有以下几个特点:

**(1)人口总量持续增长,但是人口增速有所放慢。**自新中国成立以来,我国的人口一直保持增长的趋势,并且人口总数位居世界第一。随着 2021 年“三孩”政策的推出,在未来的一段时间,人口数量也会保持一定的增长。

**(2)劳动力人口下降,人口素质大幅改善。**人口普查结果表明我国人口结构老龄化正在加速,在未来,人口老龄化现象将会愈发严重,老年人口增长速度将明显加快,其中 80 岁及以上高龄老年人口增加幅度更加明显。调查中也显示人口受教育程度有明显提升,2020 年我国 15 岁及以上人口文盲率为 2.67%。随着科教兴国战略的推进,我国人口素质有了稳步提升,可以预期我国人口质量将在未来较长时间内保持较快的提升速度,这将成为推动经济高质量发展的有利条件。

**(3)人口城镇化水平提升,人口性别比趋于合理。**人口普查数据显示,2020 年我国常住人口城镇化率达到 63.89%。自改革开放以来,农村实行一系列制度变革,促使农村转向城市。从城乡结构来看中国城镇人口在逐年攀升,乡村人口在逐步减少。从性别比例来看,2021 年中国男性人口占全国人口总数的 51.19%,女性人口占全国人口总数的 48.81%,我国人口男女比例逐渐趋于合理。

### 2. 经济环境

目前受疫情影响,世界经济增长放缓态势明显,国内疫情多发,对经济稳定运行造成了严重冲击,但是疫情的冲击影响都是短期的、外在的,不会改变地区经济协调发展的趋势。

在实现经济增长的同时,总体上看各方面宏观经济主要指标和结构变化较为均衡并呈现良性发展趋势:城镇调查失业率均在 5%左右,每年新增就业在 1000 万—1300 万人以上,在淡化经济周期的同时稳住了就业率;国际收支基本平衡,人民币汇率波动稳定,外汇储备稳定在 3.2 万亿美元以上,2021 年货物进出口总额增速均在 21.4%左右,实际利用外资保持增长。各项指标都表明目前国内的

经济态势发展良好，正在稳步向前。

对于华为企业来说，技术的创新性进步需要经费的支持。据《2021 年全国科技经费投入统计公报》表明，各类企业研究与试验发展(R&D)经费 21504.1 亿元，比上年增长 15.2%。由此可见，目前国家给予企业投入研发的经费占比较大，并且持续增加，这对华为企业发展是十分有利的。

目前 2021 年中国基尼系数约为 0.472，这表明我国居民收入差距较大，收入分配并不平均，贫富差距较大。但根据国家统计局的数据显示，近年来我国的基尼系数总体呈下降趋势，由此可以预期未来居民的收入差距会保持逐步缩小的趋势。2021 年全国居民恩格尔系数为 29.8%，与 2020 年相比下降了 1.3%，其中，2021 年全国城镇居民恩格尔系数为 28.6%，农村为 32.7%。恩格尔系数的下降表明我国经济正在向“富裕”迈进，居民的消费水平在提高，消费结构在改善，城乡居民的差距也在逐步缩小。

### 3. 社会文化环境

**(1)人口因素。**中国的人口基数庞大，居民的教育程度、文化水平也在逐年提升，人们在追求基本需求的同时也十分注重高层次的需求。此外，随着人口老龄化的加剧，老年人群体也是重要的消费群体之一，在科技进步的道路上需要考虑到老年人能否跟上时代的脚步，让科技照拂到每一位人民。

**(2)社会流动性。**现今人口城镇化水平提升，城镇人口增加，农村人口减少，进入新世纪以来，我国依然保持着较大规模的社会流动，并且已经实现了全面脱贫，贫富差距也在逐渐缩小。目前中国社会保持了较高的流动性，国家对于教育的投入水平持续升高、社会机制不断完善，不存在固化现象。但是我国还存在着基础设施不够完备、教育资源分配不均等现象，此类问题在一定程度上削弱了我国的社会流动性。

**(3)消费心理。**居民人均收入与支持逐步增加，消费结构发生改变，人们对于精神方面的消费更加重视，在购物时也更加看重奢侈品的炫耀性功能和保值空间，希望能够得到与价格对等的服务体验。后疫情时代，人们多数宅家生活，这催生出了人们线上消费习惯，外出消费方式骤减，在短期内也会出现“报复性消费”等现象，但是人们的消费行为更加理性精明。

**(4)生活方式变化。**人们多数居家生活，大型社会交往活动减少，线下的聚集性活动风险大。数字化时代，各类线上活动、交流变得丰富多彩，也十分便捷。

此外，人们对于物质生活、精神生活也有比较高的追求。

**(5) 文化传统。**华夏人民有着浓烈的爱国情感，面对美国等国家对于我国的制裁行为，中国公民做出一系列支持国货的举动。华为企业文化中的“狼性文化”十分契合中华传统文化中的不屈不挠、坚持不懈、奋不顾身、团结一心的精神。

**(6) 价值观。**中国的社会主义核心价值观：富强、民主、文明、和谐、自由、平等、公正、法制、爱国、敬业、诚信、友善。人们更加注重自我实现与自我成长，具有正确的政治立场与正能量的价值观。

## 4. 技术环境

对于华为来说，技术环境的影响程度非常大，是重点方面之一。华为目前的技术环境有以下特征：

**(1) 技术发展速度非常快，产品生命周期明显缩短。**2020 年第一季度，在 5G 通信设备市场中，华为以 35.7% 的市场份额排名第一，占据优势地位。

**(2) 自主研发技术成本及风险非常高，难度较大。**最难突破的是“芯片制造”环节。

**(3) 外购技术成本及风险成本较高，技术面临封锁情况。**

**(4) 外界对华为技术水平的主观排序较高。**目前仍稳坐国内高端手机市场龙头地位。

## 5. 政治法律环境

**(1) 产业政策：**近几年我国政策陆续地出台了多部政策支持智能手机行业的发展。支持民族产业，但力度逐渐减弱。

**(2) 政府采购规模和数量：**政府直接采购减少。

**(3) 进出口限制：**加入 WTO 后进出口的限制将越来越少。受到美国的出口管制。

**(4) 财政与货币政策：**积极的财政政策与稳健的货币政策。

**(5) 税法的变更：**部分税收优惠有可能逐步取消。

**(6)专利法：**比较稳定，无明显影响。

**(7)他国的政治条件：**中美贸易战引起美国的技术封锁和打压，华为手机业务因此面临巨震。

**(8)外交情况：**中国与其他国家的外交关系密切，便于开拓国际市场。华为2020年全球智能手机出货量为1.89亿部，国内智能手机出货量为1.249亿部，华为智能手机出货量海外占比为34%。

## 6. 自然环境

**(1)自然资源。**目前华为已明确了以数字包容、安全可信、绿色环保、和谐生态为主题的可持续发展战略，具体方式是聚焦 ICT 产业的端到端绿色产品创新。

**(2)生态资源。**2019年，华为与雨林保护组织 RFCx 合作，运用技术手段将监控系统对电锯噪声的检测精度提高到了96%，大大提高了护林员的工作效率。华为还参与建设了东北虎豹国家公园自然资源监测系统，为野生动物监测数据的采集、传输和存储分析提供了一整套解决方案。

## 二、企业分析<sup>4</sup>

### 1. 历史

**(1) 华为发展历史的第一阶段（1987-1994）：**公司成立；采用自主开发中化战略、农村包围城市销售战略，占领市场。

**(2) 华为发展历史的第二阶段（1995-2003）：**已占领一定市场，并侧重产品开发，占领其他市场；低层战略，打入发达国家市场。

**(3) 华为发展历史的第三阶段（2004-2012）：**合作共赢，有众多合作伙伴；多元化、国际化、多样化战略；公司转型，建立新部门。

**(4) 华为发展历史的第四阶段（2013年到现在以及未来的几年时间）：**三角战略，客户占第一位；加大研发投入。

<sup>4</sup> 数据来自于华为集团官网



## 2. 资源

华为的资源可分为三大类:华为的有形资产、华为的无形资产和华为的人力资源与组织能力。

### (1) 有形资源

#### 1. 财务资源:



#### 2. 实体资源:

华为云计算技术、华为云（北京）、英国华为技术研发中心等，华为在多地、多国均有公司。

### (2) 无形资产: 在无形资产中，华为在技术资源、文化资源上较有竞争力。

#### 1. 技术资源

华为在研发上投入很多资金，有众多从事开发的人员，在技术上资源雄厚。



## 2. 文化资源

华为崇尚“狼”文化，在企业管理中培养狼的特性，即拥有敏锐的嗅觉、不屈不挠的进取精神以及群体意识。

### (3) 人力资源：选材、育才、激才、留才

<p>1、人才金字塔：基于业务战略与人力资源战略，形成了面向人群而建立的从人才需求到人才供应的管理机制蓝图</p> <p>2、打赢人才争夺战：系统建立了人才争夺战框架，例如：CBG围绕20-30%的关键核心人才与后备人才，设计选用育留全流程解决方案</p> <p>3、干部通用标准+关键管理岗位群：知识、经验、技能标准，牵引干部的选用流育</p> <p>4、专业任职资格标准牵引员工的选用育留</p> <p>5、任用/激励/评议：打通价值创造/价值评价/价值分配，通过三权分立，保证决策的客观公正</p>	<p>建议面向战略形成统一的人才管理对象，打通人才需求与人才供给供应链</p> <p>建议深入制定干部/专业人才/生态人才晋升标准</p> <p>任用/激励/评议的基础，是需要有一个平台，打通“价值创造、价值评价、与价值分配”过程，导向业务成功。</p> <p>清晰的干部标准，是公司和各级干部主管选拔、发展干部的标尺，是干部和员工自我约束、自我发展的有力牵引</p> <p>华勤之音</p>
--	--

华为的人力资源管理，以客户为中心，以奋斗者为本，崇尚艰苦奋斗。将业务能力作为评价重心，吸引人才、培养人才、激励人才、留住人才，提高业务效率，实现企业的发展。

### (4) 组织能力

组织力对内表现为各种资源及能力的整合力，对外表现在对于环境的适应力。华为坚持以客户为中心，面向市场，实施从发现需求到解决需求的闭环管理，持续开展组织变革，避免对任何一个人产生依赖，让组织长期保持活力，最终形成强大的组织力。

## 3. 宗旨

华为的愿景与使命是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

(1) 华为秉承“开放合作共赢”的宗旨。携手各行业、各领域的产业和生态伙伴共建和谐健康的全球产业生态，并着力在三个维度形成突破：突破认知的局限，突破合作的局限，突破信任的局限。

(2) 将“以客户为中心”作为华为文化的宗旨，以创新的产品和优质的服务，帮助客户把握数字化与绿色低碳的产业机遇，实现商业成功。

(3) 将“力出一孔，利出一孔”作为华为团队建设的宗旨。推进塑造有

理想、守纪律的干部队伍和员工队伍。

（4）在华为内部管理法则《华为基本法》的第一章中，将华为经营的宗旨<sup>i</sup>总结分为核心价值观、基本目标、未来成长、价值分配四个部分，充分推动企业文化建设。大致内容可以总结为：

**核心价值观：**在电子信息领域实现顾客的梦想，尊重员工，虚心学习先进技术，热爱祖国人民，推动形成利益共同体，注重企业文化，勇于承担企业社会责任。

**基本目标：**保证产品质量，注重人力资本增值，发展自身核心技术，追求可持续增长利润。

**公司成长：**顺应趋势，把握时机，促进机会、人才、技术和产品的良性循环，追求在一定利润率水平上的成长的最大化，始终保持造势与做实的协调发展。

**价值的分配：**积极探索知识资本化，遵循价值规律，坚持实事求是，价值的分配坚持按劳分配与按资分配相结合的分配方式，以及效率优先，兼顾公平，可持续发展的基本原则。

## 4. 市场地位

华为公司是一家生产销售通信设备的民营企业，其主营业务主要分为三个主要板块，分别是运营商业务，企业业务以及消费者业务，2020 年新增了云与人工智能业务<sup>ii</sup>。

经过 30 多年的发展，华为技术有限公司已经从一个弱小的民营企业转变为一个全球知名的科技公司，成为全球领先的信息与通信技术（ICT）基础设施和智能终端供应商，在全球服务于 170 多个国家和地区，35 亿人口。

《财富》杂志于 2022 年 8 月公布的世界 500 强排行榜中，华为位列第 94 位。

华为的产品竞争力获得了行业认可，尤其是以下部分：

（1）**手机：**华为手机的出现改变了手机高端市场的格局，其 mate 系列、p 系列在海外占有一席之地，打破了三星、苹果的垄断趋势。在国内，华为手机是国内手机的领军品牌。

（2）**芯片设计：**在芯片设计领域，华为可媲美高通和苹果。8 年前，华为着手研发麒麟芯片，麒麟 970 终于受到市场的认可。自此以后，麒麟 9000 更是成为世界上最优秀 5gSOC 解决方案。

（3）**5G 通讯：**华为是全球唯一一家可以提供 5G 端到端服务的厂商。根据中国通信院发布的《全球 5G 专利活动报告（2022 年）》统计得出华为 5G

专利全球第一，占比 14%。根据第三方测试报告显示，在瑞士、德国、芬兰、荷兰、韩国、沙特等 13 个国家，华为承建的 5G 网络，用户体验均为最佳。

**（4）鸿蒙系统：**搭载 HarmonyOS 的华为设备数超过 2.2 亿；HarmonyOS Connect（鸿蒙智联）已有 1,900 多家生态合作伙伴，鸿蒙智联认证产品种类超过 4,500 个，2021 年新增产品发货量突破 1.15 亿台。

**（5）华为云服务：**2021 年全球 IaaS 市场排名中华为云服务上升至全球前五。华为云在全球 27 个地理区域内运营 65 个可用区，覆盖了全球 170 多个国家和地区。

## 5. 市场定位

**（1）品牌定位。**品牌定位“MakeItPossible（以行践言）”是华为在 2013 年 MWC 上展示的全新品牌理念，代表积极进取，敢于挑战，创造卓越的品牌精神力量。

**（2）服务定位。**坚持以客户为中心，深刻理解客户需求，切实解决客户的问题，坚持为客户实现价值，实现与客户的长期合作与共赢。

**（3）产品定位。**洞察和把握行业趋势，持续提供有竞争力的领先产品，以高品质产品服务好客户和伙伴。通过为客户、社区以及人类社会创造价值，实现战略突破。

**（4）价格定位。**针对不同的目标市场，实行差异化定价策略，产品价格从 1000——14000 元不等。

## 6. 社会价值

在数字经济时代，价值创造与价值分配方式正在发生改变，企业经营需要平衡商业价值与社会价值，在商业机会变现中创造社会价值，在实现社会价值中获得更多商业机会，从而形成良性循环。华为在为客户创造商业价值的同时，也高度重视非市场利益相关方的诉求，努力创造共享的社会价值。

**（1）促进经济发展与就业。**

**（2）使能源行业数字化转型。**

- 在矿山，利用 5G 实现井下采煤机、掘进机、运输轨道车的远程操控，在改善工作环境的同时，减少了工人在井下危险环境的暴露时间，大大改善了煤矿的安全生产状况；

- 在炼钢车间，5G 远程操控让工人脱离嘈杂和高温的工作环境，并带来效率提升；

**（3）促进本地产业集群和中小企业发展。**

- 在法国，我们的 DigitalInPulse 项目在过去 8 年中帮助了 80 多家初创公司开拓国际市场。

**（4）推动数字人才培养。**

- 从 2008 年开始，公司在集团、区域和国家层面陆续推出和赞助了各类人才培养、竞赛等项目，包括专项奖学金、未来种子、ICT 学院、开发者学院、云学院、科技女性、科技助力公平优质教育（中国科技小学堂、DigiTruck、Smartbus）等，致力于帮助业务所在国培养 ICT 人才，覆盖 150 多个国家，受益人数超过 154 万人，累计投入超过 1.5 亿美元。

**（5）数字包容。**

- 通过运用数字技术，TECH4ALL 项目帮助 25 个国家的 32 个保护地提升自然资源管理和生物多样性保护效率；

- 每月有 440 多万视障用户和 80 多万听障用户使用华为终端无障碍功能，享受科技带来的便利；

**（6）安全可信。**

- 全年获得 70 余张网络安全认证证书，让客户得到国际认可的安全保障；
- 对全球 180 多起突发灾害及重大事件进行紧急响应和及时处理。

**（7）绿色环保。**

- 采购 17.5 亿千瓦时清洁能源电量，减少温室气体排放约 84.8 万吨；
- 新一代 P50 旗舰机系列较 P40 系列，包装塑料含量降低 89%，塑料占比低于 1%。

**（8）和谐生态。**

- 全球员工保障投入人民币 150 多亿元；
- 在全球开展 427 项公益活动。

## **三、竞争者分析**

### **1. SWOT 分析**

**S 优势：**

- 技术创新：华为在同类型产品有自己的技术优势，如鸿蒙系统、麒麟芯片等。

- 优秀的企业文化：倡导“狼性文化”、“军事化管理”等。
- 完善的售前售后服务体系。
- 华为爱国品牌设定，国民认可度较高。
- 渠道架构线上线下并举，与三大运营商有合作。

#### **W 劣势：**

- 手机售价较高：华为手机研发成本高，故售价普遍较高，性价比不占市场优势地位。

- 国际舆论形象欠佳：由于历史和环境等原因，“中国制造”在高科技产业领域中的形象易受到质疑和中伤。

- 核心专利缺失：华为芯片供应被切断后，麒麟芯片停产，缺芯危机导致出货量锐减，手机业务收入大幅减少。

- 领导个人主义强，不符合人性化管理。

#### **O 机会：**

- 国家发展战略和以及对高科技企业的补助政策。
- 互联网技术和 5G 通信技术的普及和日益发展，移动智能终端的市场需求不断扩大。

- 消费者日益提高的生活水平，消费者换机速度快。

#### **T 威胁：**

- 现有竞争对手的威胁：手机市场竞争激烈，苹果手机的高端地位难以撼动。

- 技术壁垒：部分重要芯片产品及部件难以脱离国外支持，随着贸易摩擦的不断升级，某些关键部件的进口受到了一定限制。

- 国际抵制：部分资本主义国家对华为 5G 技术以及产品采取了一系列的抵制措施

## **2. 竞争者选择原因**

本部分竞争者分析挑选了苹果手机和 vivo 手机这两个主要竞争者。二者在不同维度上和华为形成了竞争局面：

#### **苹果：**

(1) **市场层面上的竞争。**作为华为国际上的竞争者, 苹果占据了广阔的国际市场。其在国内市场上也占有一定优势。随着 iPhone 13 系列的推出, 苹果第四季度出货量为 2150 万台, 自 2015 年第一季度以来首次位居中国市场季度销量第一。



**(2)创造价值活动层面。**苹果手机品牌溢价非常高,在宣传和推广方面还有衍生品等方面苹果整体在市场上高处出华为不少。苹果拥有非常稳定的 IOS 操作系统,也正是这独立的生态系统,让苹果的维护和运行更加稳定;而华为开创了鸿蒙系统与之对抗。细节打磨上,iPhone 14 系列和华为 Mate50 系列都搭载了顶级旗舰处理器。二者在很多技术和服务层面都在暗暗较劲。

**(3)资源与能力层面。**苹果背靠美国这颗大树,利用政策对华为的资源进行多方面打压。尤其在芯片资源层面扼住了华为咽喉。

**(4)战略意图层面。**苹果手机目标是高端市场,是智能手机行业里的风向标和奢侈品定位。而这一目标与华为手机向高端机转型,迈步高端市场相重合。苹果无疑成为华为最大的竞争对手。

**vivo:**

**(1)市场层面。**作为国产手机新兴品牌在近几年迅速崛起,在国内手机市场中也有一席之地,成为挑战最大的新生品牌。数据显示,2022 年,vivo 同比增长 21%,以 22%的市场份额位居第一,占据中国智能手机市场第一。

**(2)创造价值层面。**在细节打磨上 vivo 也对标华为,vivo X70 Pro 和华为 P50 Pro 都配备了业界第一梯队的影像配置,OriginOS 3 也对标鸿蒙 OS 系统优化升级。对标华为 Mate X2,vivo 也发布了首款折叠屏 vivo X Fold。

3. 主要维度对比

(1)经营目标

华为发展民族工业,立足于自己的科研开发,紧跟世界先进技术,占领国内市场开拓海外市场,与国外同行相抗衡。

**苹果** 1. 增长速度比产品市场发展得更快;2. 企图消除其行业中价格竞争风险;3. 不断地开发新产品、开拓新市场、采用新技术等技术创新手段;4. 利润率高出行业的平均水平;5. 通过创新来创造需求和影响环境适应自己。

**vivo** 聚焦产品与服务、生态、人与数字世界的联接。

(2) 产品层面

业务定位

华为	华为是全球领先的 ICT(信息与通信)基础设施和智能终端提供商,
----	----------------------------------

	致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织,构建万物互联的智能世界。
苹果	Apple 是一家以技术和设计创造更美好作为定位,以研发、销售电子设备为核心的公司。
vivo	vivo 是一家以设计驱动创造伟大产品,以智能终端和智慧服务为核心的科技公司,

### 目标市场

华为	<p>华为手机不同系列产品有着不同的目标市场。</p> <p>其中: 华为 Nova 系列为面向年轻女性的中高端手机。</p> <p>华为 Mate 系列为面向男性商务人士的顶级旗舰产品。</p> <p>华为 P 系列为面向年轻消费者的高端旗舰产品。</p> <p>华为畅享系列价格较低,面向低端市场。</p>
苹果	<p>苹果手机主打高端市场,一直以时尚年轻人作为目标,此外,还具有强大的商业业务功能,如数据传输和文档处理,同时满足商务人士对商务型手机的需求。</p> <p>其中: 数字系列面向高端消费市场,价格多为 5000 元以上。SE 系列面向中端消费市场,价格多为 3000-4000 元</p>
vivo	<p>vivo 手机以大学生群体及女性群体为核心目标用户。</p> <p>其中: Y 系列与 T 系列定位中低端市场, S 系列与 X、Xnote 系列定位中高端市场</p>

### 产品策略

华为	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加强产品研发和技术升级,开发鸿蒙系统,制造自由芯片,完善产品供应链。</li> <li>2. 优化产品组合,改进产品体验。采取产品及服务差别化战略,满足不同的市场需求。</li> </ol>
苹果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、精简产品线: 每年专注一至两款高品质商品,节约苹果手机在研发、生产、营销、等环节的成本,把资源聚集在较少的产品上,迅速夺取市场占有率。</li> <li>2、适应目标市场用户的产品创新: 对产品的创新和创新技术的应用,不仅表现在产品本身的技术上,还体现在功能和外观上,产品的工艺、操作性和商业模式。</li> </ol>
vivo	<p>在手机方面致力于为消费者打造拥有极致拍照、畅快游戏、Hi-Fi 音乐的智能手机产品。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 从影像、设计、性能、系统四个方面着力提升产品竞争力。</li> <li>2. 跨界合作三星打造处理器,合作巨头蔡司提升光学技术。</li> </ol>



	3、设立中央研究院，为3年以上的产品和技术规划指明方向。
--	------------------------------

### 关键技术

华为	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鸿蒙系统：我国第一款真正意义上的国产移动终端系统和物联网操作系统，</li> <li>2. 麒麟芯片：近期提出“麒麟芯片堆叠技术”，有望打破美国制裁。</li> <li>3. 影像技术：设计了超前的双影像单元系统，还在原色影像、超清画质和超高动态范围实现突破。</li> </ol>
苹果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自研芯片：超高性能的A系处理器。</li> <li>2. Ios 闭环生态，将硬件、软件、服务三者之间充分融合。</li> <li>3. 高屏幕触控采样率，实现超低触控延迟。</li> </ol>
vivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 双芯互联技术：在自研芯片V2上首创FIT双芯互联技术，大幅提升跨芯片计算效能。</li> <li>2. Hi-Fi 音质解决方案。</li> <li>3. 超声波3D广域指纹解锁。</li> <li>4. 前置柔光双摄+光至变色技术。</li> </ol>

### (3) 品牌层面

#### 品牌策略

华为	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 爱国品牌设定：华为寓意“中华有为”，为中国崛起而有为，成立之始便打造了爱国品牌的设定，吸引了一大批爱国人士支持华为产品。</li> <li>2. 通过多渠道整合营销提升品牌影响力，推动拓展海外市场，深耕高端市场。</li> <li>3. 品牌精神：华为秉承着中国人的艰苦奋斗精神，技术研发始终保持世界前端，</li> <li>4. 用户共创：开展#华为新影像金鸡手机电影计划#，华为帐号自拟形象等。</li> </ol>
苹果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、营销全链创新： 产品-发布会-创意与内容-用户体验-社会责任</li> <li>2、本土化策略 为了规避国际化市场水土不服，苹果确保广告片符合当地文化调性与大众情绪的内容。</li> <li>3、用户共创</li> </ol>

	<p>一年一度的全球摄影大赛(IPPA)，全世界的苹果用户使用苹果手机参赛，提升用户积极性，也更直观的展示产品的功能效果。</p> <p>4、人文主义价值观营销</p> <p>每次新品宣传广告片都传递了科技人文精神，温情和创新结合，向推动科技和艺术的优秀人士致敬。</p>
vivo	<p>1. 用户共创：举办V粉见面会，与用户保持常态化的沟通互动，让用户全方位参与到产品的研发和品牌的建设中。</p> <p>2. 品牌精神：vivo在2019年提出了“至简之悦”的企业精神和追求，希望通过产品创新和设计，使手机变得简单易用。</p>

### 品牌影响力

华为	华为的市场知名度很高，对中国有着重要意义，央视授予“国之重器”称号。华为，已经成为中国科技的代表。
苹果	vivo是优秀国货的代表。2018年vivo以创新技术出色获得“人民之选匠心企业奖”，2019年12月25日vivo凭借创新力与5G产研能力获人民匠心产品奖、人民匠心品牌奖。
vivo	苹果公司在世界500个最有影响力的品牌排名中名列第一。

### (4) 市场层面

我国手机出货量自2016年来持续呈现下行状态，至2020年已下降至3.08亿部。2022上半年出货量再次下降。随着经济的发展与手机的普及，我国手机市场已近饱和状态，现有市场的竞争局势将逐渐激烈。

#### 市场地位

**华为：**华为手机的出现改变了手机高端市场的格局，在海外占有一席之地，打破了三星、苹果的智能手机市场垄断。在国内，作为国内手机的领军品牌，一度占据了国内智能手机50%的市场，随着今年Mate系列重出江湖，重现了当年华为手机引领产业趋势的技术能力和品牌影响力。2022年华为前三季度实现销售收入4458亿元人民币，主营业务利润率为6.1%。

**苹果：**苹果手机领跑国际智能手机市场，引领了一代潮流。从2011年至2021年，苹果在中国市场共销售了4亿多台iPhone手机。

**vivo：**2022年前三个季度，vivo的X系列突破高端手机市场，vivo手机蝉联中国智能手机市场份额第一名。

### (5) 渠道层面

**渠道架构。**华为智能手机的现阶段采取的是自营、电商、运营商和经销商渠道混合的渠道策略，这种渠道策略的结构是一层一层往下的金字塔结构，其分为

两个渠道,一个渠道是线上销售渠道,包括华为自建的 Vmall 官方商城和天猫、京东等电商平台;另外一个渠道是线下的实体销售渠道,线下渠道包括了第一级的区域代理商、华为体验店、国内三大运营商和第二级的省级代理、运营商以及中小零售店等层级。

而苹果的渠道架构分为独立分销商、大规模零售商(DKR)和普通零售店(KR)三层。独立分销商分别为中国邮电器材总公司和深圳天音公司。大规模零售商在中国主要如国美电器、苏宁电器、迪信通电器等。而普通零售商从上述两个代理商处直接采购产品。

vivo 采用的分销渠道有全国总代理和各省级代理,有自己的专卖店。同时 vivo 智能手机的销售渠道也扩展到线上,进行网络销售。

**渠道策略。**华为致力于线上线下并举的发展战略。一方面,它正在开设更多的线下体验门店,另一方面,它正在利用低成本的互联网品牌荣耀来开发和扩展其在线渠道。除了线下经销商,华为还与三大运营商合作推出一系列套餐优惠服务。使更多潜在用户能以更低的价格体验到华为的手机。

苹果零售层面有两类客户 DKR 和 KR。DKR 属于直供系统,自身管理完善,且苹果公司有专门大客户团队跟踪系统,消化能力大,占公司开放市场销量的 30%左右,是 iPhone 产品上市的主要渠道。

Vivo 既保留全国总代理,也采用省级代理制,同时强化了对零售终端的管理。

**覆盖率利用率。**2016 年以来,华为的线下出货量在大多数月份都跑赢了很多竞争对手,线上销量更是在多个月份内超过了小米。2017 年以来,华为线上逐渐成为全国第一的手机销售商。

苹果的独立分销商覆盖率和利用率极高。目前这两家公司分别代理苹果公司多款手机产品,通过他们的营销网络,能够覆盖全国各地、市、县、乡的各级零售店。

vivo 手机销量在大幅增长主要来源于其线下销量的爆发,与积累十余年的线下渠道资源布局、数量庞大的代理商和大量销售人员的持续推广密不可分。

## (6) 服务层面

**售前咨询。**对于消费者业务,华为认为服务是一个关键的竞争要素,华为后续还将加大全球服务体系和核心服务能力的构筑,把用户服务打造为终端独特的竞

争优势。以消费者体验为中心的生态系统打造是华为未来的投入和发展方向。

消费者在苹果中国的官网上在线选购产品时能享受免费送货、Specialist 专家支持等服务,并且可以与 Specialist 专家预约免费的专人辅导,从基本操作到进阶技巧,了解自己感兴趣的各種主题。消费者还可以在苹果官网上的“技术支持”模块验证自己购买的产品是否为正品,并且查询手机常见问题的解决方法。苹果的线下旗舰店相对较少,多分布在一线城市,而在二线、三线城市分布较少,加上苹果公司自身官网的设计成熟,选购产品十分方便,消费者愿意在线上购买,对于苹果的工作人员的感知较少。而针对在线下购买 iPhone 的消费者,工作人员对于产品的介绍比较详细,对于消费者的不同需求也能给出相应的建议和解决方案,工作也比较高效,在消费者确定购买后会比较及时把产品和相关物品给到消费者。

为了更好的服务用户,增加与用户的黏度,企业进行多渠道沟通,在线客服、电话热线、微博、微信都是 vivo 手机开设的沟通渠道。微博主要进行开放式沟通,用于企业发布抽奖活动等以及产品介绍、内容营销等,同时也在微博建立“vivo 疼粉办”,进行粉丝经济的运营,形成巨大的流量池,沉淀用户;而微信相对封闭,适用于社交化营销以及比较直接的服务于有需求的用户,由于微信是国内用户热衷的社交软件,为了更好地接触 C 端用户,2015 年 1 月 25 日,微信首个朋友圈广告上线, vivo 手机从自身的 Hi-Fi 基因出发,以向音乐致敬的广告理念亮相朋友圈。vivo 手机对于不同地区开设了不同的订阅号,符合目标群体个性化、专业化的服务追求,同时也增加了品牌好感,牢固客户关系。为了更好的让客户运用体验店, vivo 手机在其官方网站上开设体验店专栏,共分为三大模块,分别为查找体验店(可以自动定位,地图直观展示)、体验店服务、体验店活动。体验店模式进行线上线下集合,很好的融合了传统线下实体服务与线上咨询服务,大大发挥了体验营销的作用。

**售后维护。**针对日常生活中遇到的主板出问题、屏幕摔碎、电池老化等一系列问题,华为推出“惠修一口价”“久久”等服务活动,为消费者的售后以及手机修理提供了保障,此外,华为还推出了服务体验月,在其间为消费者提供清理手机灰尘、无偿贴膜、产品问题处理等人性化的服务。

苹果手机品牌开设有专门的售后服务门店,并推出了 AppleCare+服务计划,让顾客得到充分的保障,满足需求。

vivo 手机在疫情之下上线“售后服务支持平台”进行远程服务,被迫宅家的消费者仍会受到各种手机问题的困扰。vivo 提供的售后服务主要分为八部分,为

用户提供“一站式”免费服务。其次为了更好地满足不同用户的习惯, 下设服务中心、热点问题以及联系我们三部分, 方便客户与企业取得联系, 更好的帮助用户解决问题, 同时也可以合理配置企业资源。

## (6)运营层面

**人力资源。**华为人力资源管理机制最终形成的结果是员工的平均薪酬水平业界最佳, 这样对优秀人才、高素质人才很有吸引力。

苹果公司专门设立员工帮助中心, 处理员工的日常学习和咨询事宜。为了激励公司员工大胆创新, 苹果公司创立了“苹果公司研究员计划”(Apple Fellows Program)。

vivo 的员工每年都能领取丰厚的年终奖和旅行经费;vivo 员工还有单人公寓居住, 不但空间大, 有热水和空调, 员工甚至可以选择户型;而平时上班时, vivo 员工也能乘坐免费班车。而这, 也很好地体现出了 vivo“以人为本”的企业理念!

**技术资源。**华为拥有成熟的研究团队, 加上其极强的创新能力, 华为能根据不同客户需求进行量身定制。

苹果手机有着第一部 64 位计算机 yes1 天级, 软件与硬件的整合力—全球第一。前所未有的易于使用、操作系统—Mac OS“X 系统赋予它行业领先的地位。

vivo 公司更倾向于将精力放在产品规划及技术创新上, 以图更好地满足消费者需求。事实上, 在用户看不见的地方, vivo 正持续“埋头种因”, 用户创新实验室、芯片实验室、模拟网实验室等先进的技术实验室与研究所的成立, 充满科技力量的种子被一颗颗种下, 这便是 vivo 在科技创新上锐意进取的态度。

**采购管理。**华为采购部建立了物料专家团 (CommodityExpertGroups, 简称 CEG), 各 CEG 负责采购某一类或一族的物料满足业务部门、地区市场的需要。

供应链是苹果手机成功的又一大利器。苹果公司通过通过采购管理系统对采购物流和资金流的全部过程进行有效的双向控制和跟踪, 实现完善的企业物资供应信息管理。

vivo 最初就选择自建工厂, 买来物料自己组装, 对品控有着严格把关, 加上这两年销量猛增, 在上游供应链也加大了话语权。

## (8)商业模式



## 客户细分

华为根据目标客户选择的标准,将客户分为S类、A类、B类、C类。(就像约瑟曼等人提出的顾客金字塔模型一样),并对战略客户和伙伴客户要深入洞察。与S级和A级客户建立战略合作伙伴关系,作为组织级客户关系管理的目标。

苹果公司根据客户内在因素决定的属性分层,如:性别/年龄/信仰/爱好/收入等,这些经常用来作为分层的依据。

vivo从vivo手机官网来看,针对于C端客户关系的管理有两种分类方法,一种是按服务的功能不同分类,利用社区和服务两个模块将用户分为V粉和普通用户,注重在软需求上满足消费者需求,呼吁情感共鸣;另一种则是基于消费者需求不同分类,先后发布了NEX系列、X系列、S系列、Y系列、U系列、IQOO手机用于满足消费者不同的需求。

## 价值主张

华为十多年以前,华为就提出:华为的追求是实现客户的梦想。华为的宣传一直主打科技和温度并存,纵观华为近几年的广告,一直走的是情感路线,通过生活中各种小细节展现产品的温度,拉近品牌与消费者内心距离,获取用户心理上的认同,从而提升产品购买率。

苹果公司以“Think Different”创新、时尚、与自我独特的品牌文化作为品牌定位,凝聚起大批品牌忠诚度极高苹果迷的认同。

vivo“消费者导向”是vivo手机的核心价值观之一,vivo手机一直以来也十分重视客户关系管理。

## 客户关系

花粉俱乐部是华为官方唯一的粉丝交流互动平台,其核心为论坛,辅以百度贴吧和各地线下团体。

维护顾客关系上,苹果打造了全球“Apple社区+”计划来表达品牌对成员的由衷敬意并对他们进行表彰。每年,苹果都会邀请社区中级别最高的一小部分贡献者加入这项计划,希望借此表达衷心的感谢与赞赏。还有除积分和级别之外的特别奖励,“Apple社区+”计划成员分享了有用的见解和无尽的知识,欢迎来到社区的每一个人,并通过精诚协作鼓舞他人。苹果很高兴为这些成员提供特别奖励、一流体验,以及更多贴心回馈。此外,为了保持这项计划新颖独特,苹果邀请的人

数有限。

社区服务是 vivo 手机专为粉丝服务的业务,为 vivo 手机与用户、用户与用户沟通交流提供了平台。在该社区内提供各种“内部资源”,有各种打卡签到、参与抽奖等活动,以及论坛、V 粉玩机等板块,促进粉丝用户分组交流讨论,这种维护客户关系的管理方式非常适合 vivo 手机的目标群体,帮助他们找到有共同交流话题的伙伴进行互动,让用户可以更加客观真实的了解不同系列 vivo 手机的优缺点,帮助企业筛选出品牌忠诚用户。为了更好的让用户了解更加专业的解说,社区有 V 精华等推荐阅读,促进用户主动了解品牌信息,强化品牌联想。

### (9) 价值感知

#### 产品价值

华为	华为的产品体验不论从手机拍照、性能等方面都很好,很大程度上是因为华为一直致力于技术创新,在研发上投入很多,打造优质产品,带给消费者优异的使用体验。而在不同产品上,有着不同的目标消费人群,通过各系列产品不同的突出优势来满足不同的需求。
苹果	苹果独一无二的 ios 系统是它的一大特点,且与国内的安卓系统大不相同。在中国,虽然消费者对于苹果的 ios 系统褒贬不一,但是在苹果手机的硬件条件没有国内品牌优越的情况下,消费者也愿意去选择苹果,由此可见 ios 系统产生的价值还是很大的。此外,苹果产品崇尚简约,无论是外观还是内置界面,iPhone 都做得简约大方,加上苹果手机的“高端电子产品”定位,让产品显现出“低调奢华”的气质。
vivo	消费者会觉得手机的硬件各方面都很不错,打游戏流畅、画面清晰,音质很好,像素很高,运行内存也足够,也非常耐用,使用体验感非常好。

#### 服务价值

华为	作为国内智能手机品牌的领导者,华为不仅依靠“技术”和“质量”来打动消费者,“华为温度服务”也得到了业界和消费者的广泛认可和好评。华为坚持情感服务,致力于打造更好的消费体验,树立品质服务典范。一直以来,华为秉承“以消费者为中心”的品牌理念,坚持只有不断推出创新服务才是对用户的真实感谢和反馈。
苹果	苹果推出的 apple care+计划和 iCloud 服务,让消费者感知到自己的数据安全和产品安全有所保障。消费者在苹果中国的官网上在线选购产品时能享受免费送货、Specialist 专家支持等服务,并

	且可以与 Specialist 专家预约免费的专人辅导，从基本操作到进阶技巧，了解自己感兴趣的各種主题。消费者还可以在苹果官网上的“技术支持”模块验证自己购买的产品是否为正品，并且查询手机常见问题的解决方法。此外，苹果也推出了 Apple Trade In 换购计划进行折抵换购，消费者可以用旧的产品进行折抵换购新的产品。而对于学生消费者，苹果也有教育优惠计划，学生凭借学生证，通过苹果的学生认证后购买苹果产品可以享受一定的优惠。
vivo	在手机售后服务方面，老手机厂商 vivo 绝对是整个行业的标杆。热情的售后服务，周到的服务，让无数消费者赞不绝口。除了不定期推送关于手机售后服务的科普文章外，vivo 还推出了一些独特的售后服务活动，如广受好评 vivo 免费上门维修服务。关于这项服务，有网友也直接把自己的亲身经历写成文章，发到网上，让大家更直观的体验 vivo 在售后服务上的用心。全国 1000+服务中心，900+服务站，一站式解决手机问题。

### 人员价值

华为	<p>华为的人员价值如此之高，华为公司的管理为重要因素——华为的员工激励机制。分为文化激励、物质激励、精神激励。</p> <p>文化激励是指华为的企业文化。华为的企业文化在我国本土企业中别具一格，其核心便是华为的“狼性文化”。使华为的员工具有了对市场敏锐的嗅觉，以及找准目标便奋不顾身进攻的精神。</p> <p>物质激励主要包括高薪激励、员工持股激励。</p> <p>精神激励是指荣誉奖和职权激励，公司专门成立了荣誉部，用相应职称留住人才，从而使员工对公司事务更有参与感和自主性。</p>
苹果	苹果的线下旗舰店相对较少，多分布在一线城市，而在二线、三线城市分布较少，加上苹果公司自身官网的设计成熟，选购产品十分方便，消费者愿意在线上购买，对于苹果的工作人员的感知较少。而针对在线下购买 iPhone 的消费者，我们进行采访了解到，工作人员对于产品的介绍比较详细，对于消费者的不同需求也能给出相应的建议和解决方案，工作也比较高效，在消费者确定购买后会比较及时把产品和相关物品给到消费者。
vivo	在 vivo，员工被充分授予职责和决策权，在各种有挑战性的工作中，不断精益求精、突破自我，实现个人及公司的持续发展，从而不断提高用户满意度，用员工的智慧为用户创造非凡体验。。

### 形象价值

华为	华为这个品牌给消费者留下的第一印象就是创新与人才，就是
----	-----------------------------



	比较注重创新能力的提升和认下的引进，第二感觉就是他是一个容易与国家形象联系起来的牌子，华为寓意“中华有为”，为中国崛起而有为，成立之始便打造了爱国品牌的设定，吸引了一大批爱国人士支持华为产品，帮助华为在手机领域迅速发展。
苹果	消费者认为苹果是一个崇尚简约的高端电子产品，十分符合年轻人的审美。苹果作为一个国际化的品牌，其独特定位是鲜明、简约的个性及其极富创意的设计，这点就注定了它会受到年轻人群的欢迎。而同时这种个性是别人难以模仿的。此外，苹果主打高端机，价格昂贵，对于消费者来说，它可以作为一种地位的象征，拥有苹果手机显得时尚高贵。
vivo	vivo 是一个良心且性价比高的品牌，相关产品质量优良，宣传也非常到位，是优秀国货的代表。vivo 致力于提升产品力，在设计、影像、系统和性能等核心技术领域取得突破。2018 年 vivo 以创新技术出色获得“人民之选匠心企业奖”，2019 年 12 月 25 日 vivo 凭借创新力与 5G 产研能力获人民匠心产品奖、人民匠心品牌奖。2017 年 5 月 vivo 和 FIFA 达成 6 年的 FIFA 俄罗斯世界杯全球官方赞助合作，2021 年 6 月 vivo 宣布和 2020 欧洲杯官方合作等等，一系列合作，达到了宣传目的。

#### 4. 竞争者分析总结

通过竞争者分析,可以发现与华为手机相比,苹果手机的劣势主要在于苹果的忠实用户换机周期长,销量受到影响;ios 系统封闭性过高;苹果公司在产品创新方面更加保守谨慎,目前尚未进入折叠屏手机市场;主要组装厂富士康国内口碑较差,用工荒导致产能下降,现货不足,发货及物流效率低;而 vivo 手机的劣势主要在于消费者对 vivo 的印象仍停留在中低端手机,在高端手机市场仅能通过机海战术抢占市场份额;线下销售渠道布局不平衡,在一线城市的市场占有率低;对终端零售缺乏掌控,部分机型价格体系不透明;自研芯片仅局限于影像芯片领域,尚未触及核心芯片技术。故华为可以从产品创新、系统优势、品牌形象、终端零售及物流等方面入手建立竞争优势。

## 四、消费者分析

### 1. 消费者基本情况

对于同一种产品，不同类型的消费者会关注不同的问题。针对手机而言，品牌价值、产品广告、产品性能等等，分别满足不同的消费者的要求。想要获得某类消费者的青睐，就要着重打造他们所注重的东西。例如，认为成功者的顾客价值较高，就要针对他们加强对品牌形象的打造，提高品牌价值，使他们觉得华为手机比其他品牌更具有成功的象征意义，从而拉动此类消费者的消费。

通过网络调查，发现华为手机的消费者大多有稳定的自我认同，热爱生活、乐观积极，喜欢拍照、分享生活。而资源占有有高有低，消费者有大学生、有白领、有自媒体博主、有公司骨干、也有退休老人……总体而言，华为手机消费更偏向于是圆满者、坚信者、体验者和创造者，自我认同稳定。手机有没有良好的口碑、功能和使用体验对他们比较重要，也正是因为认为华为手机在这几个方面做得还不错，从而选择了华为品牌。

### 2. 消费者使用情况

#### 消费者调查：

（一）文献调查：通过查阅资料，来了解手机产品消费的类型、消费者的类型、影响消费的因素以及消费决策的过程。

#### （二）深度访谈：

- ① 调查对象：华为手机用户，大多为大学生。
- ② 调查方法：以滚雪球的方式对身边使用华为手机的用户进行深度访谈，以了解其对于手机产品的期望与动机。
- ③ 调查目的：深入了解华为手机消费者的消费期望与动机，从而实现对于华为手机的消费者的理解。
- ④ 调查问题：
  - a. 购买手机前，期望是什么？
  - b. 将自己几个期望的按照重要性排序，每个期望的容忍阈又是怎样的？
  - c. 这些期望的来源是什么？
  - d. 为什么会有这些期望？（根据回答，分析消费者动机）
- ⑤ 调查结果：

### 受访者信息：

A：女，年龄 31 岁，佳木斯大学学硕在读，共产党员，有强烈的爱党爱国情感，有支持国货的意愿。

手机品牌使用（接触）情况：智能手机普及以来，按时间顺序分别使用过一部步步高手机、两部小米手机、两部苹果手机。有了解过华为的相关信息，不过对 P50 系列了解不多。

B：大学生，女，nova7se 用户

C：大学生，女，mate40 用户

D：大学生，女，深圳人，华为 mate10 用户

E：20 岁/男/艺术类本科/苹果手机

F：郭同学（女，19 岁，大二学生，先后使用过酷派、vivo、OPPO、和華為手机。对于苹果手机了解不多，倾向于购买国产手机）

对于华为手机、华为 P50 的想法：认为华为的手机使用时间长，很少卡顿，而且不容易发热，对华为整个企业的印象是创新能力强。但是觉得手机的内存太少，价格也普遍比其他国产手机贵。对于华为 P50 的印象不多，只记得一个广告词“拍照更清晰”。

G：周同学（女），大二

H：陈同学（男），大二

### 相关结果

A：购买产品（品类）前，期望是什么？	A	手机性能好一些、内存大、电池寿命长、便携、可以保障信息安全和个人隐私、像素高、外形美观 关于身份彰显：对于手机了解不多，我感觉除了 8848 之外没什么手机能一眼看出来它很贵。
	B	1. 拍照要清晰 2. 内存要大 3. 电池不要损耗太快
	C	使用流畅，支持快充，以及 256 的闪存，拍照效果好、对软件的兼容性好。
	D	国产、品牌知名度、平价
	E	价格低、拍照与摄像水平高、续航能力强、充电快、内存大、能够实现多设备联动、外观颜值、系统颜值、无 bug 体验……
	F	期望这个手机拍照非常清晰，功能强大；内存大；耗电慢、充电快，而且电池性能好，不会很快受损；防摔；保证隐私安全；希望外观比较好看，但是对于大小、颜色没有特别的期望。

	G	<p>a、手机背壳的颜色好看</p> <p>b、手机的尺寸适中，不能太大，并且希望手机能轻薄一点</p> <p>c、用的时间长时能不卡顿，电池耐用，内存能尽量大些</p> <p>d、功能没有什么大要求，有基本功能就行</p> <p>e、期望手机的价格在 4 千到 5 千</p> <p>f、手机的照相功能要比较好，拍照要高清</p> <p>g、希望屏幕能是直屏</p>
	H	<p>a、内存能够大一点，运行速度能够快一点，用久了之后不要那么卡。</p> <p>b、外观不追求多好看，要能够符合当下时代潮流，只要能够符合自己这个学生身份就行了</p> <p>c、手机屏幕曲屏优先，不想要可折叠屏</p> <p>d、价格在 5k 之内</p> <p>e、希望手机能够结实耐用</p> <p>f、尺寸在 6.5 英寸左右，能够单手持手机操作</p>
B: 期望的重要性排序，容忍阈如何？	A	<p>①性能</p> <p>理想水平：使用流畅，网速快</p> <p>恰当水平：可以满足日常生活通讯的需要</p> <p>②内存</p> <p>理想水平：越大越好</p> <p>恰当水平：256G，现在用的也还好，没有存的特别满。</p> <p>③电池寿命：</p> <p>理想水平：一直都不会坏掉，而且充电速度快，续航能力强</p> <p>恰当水平：电池至少能用三五年，不会出现充不进去电或是充虚电情况。</p> <p>④隐私：</p> <p>理想/恰当水平：不要暴露个人隐私信息（如：身份证号，银行卡号）</p> <p>⑤便携：</p> <p>理想状态：屏幕尺寸适中而且轻薄轻便。</p> <p>恰当状态：轻便一点，屏幕尺寸不要太大也不要太小。</p> <p>⑥外形美观：</p> <p>理想状态：轻便且耐摔，玻璃、金属材质，个性独特。</p> <p>恰当状态：颜色不廉价，材质耐摔。</p>
	B	内存问题、电池问题以及流畅度问题是必须要有的，拍照方

		面可有可无
	C	<p>前 3 个期望就都是必要期望，会在考虑内但排序靠后的是拍照效果、对软件的兼容性等</p> <p>a、手机背壳的颜色好看</p> <p>b、手机的尺寸适中，不能太大，并且希望手机能轻薄一点</p> <p>c、用的时间长时能不卡顿，电池耐用，内存能尽量大些</p>
	D	平价>品牌知名度>国产
	E	<p>拍照与摄像水平高&gt;能够实现多设备联动&gt;无 bug 体验&gt;续航能力强&gt;充电快&gt;系统颜值&gt;外观颜值&gt;内存大&gt;价格低……</p> <p>前三：不能容忍</p> <p>中三：适当容忍</p> <p>后四：可以容忍</p>
	F	<p>1、重要性排序：性能——防摔——隐私——拍照——内存——外观</p> <p>2、容忍阈</p> <p>a. 性能</p> <p>理想水平：手机五年内不会很卡，什么都能正常运行，不会出现闪退等情况。</p> <p>适当水平：两年内手机性能一切正常</p> <p>b. 防摔</p> <p>理想水平 / 适当水平：平常不小心摔掉手机不会出现什么问题，屏幕和摄像头都比较防摔</p> <p>c. 隐私</p> <p>理想水平：手机所有 APP 必须经过允许之后才能将信息用于其他用途</p> <p>适当水平：手机 APP 后台不会窃取信息应用于其他不利于用户的用途</p> <p>d. 拍照</p> <p>理想水平 / 适当水平：拍照清晰</p> <p>e. 内存</p> <p>理想水平：一般正常使用手机不会超出内存的 90%，可以无压力同时下载微信、微博、抖音、快手、小红书、王者荣耀、支付宝、高德地图、音乐软件、学习软件等等。</p> <p>适当水平：只要不下载大型游戏软件和多个同类型的软件，其他的可以正常下载</p>

		<p>f. 外观</p> <p>理想水平：对受访者有吸引力</p> <p>适当水平：没有特别要求。</p>
	G	<p>(1)、重要性排序：</p> <p>价格&gt;像素&gt;尺寸大小&gt;用的时间久偶尔卡顿≥电池耐用&gt;手机轻薄&gt;手机屏幕是直屏&gt;手机背壳好看</p> <p>(2)、容忍域：</p> <p>a、价格：容忍域较小</p> <p>b、像素：容忍域最小</p> <p>c、尺寸大小：容忍域较小</p> <p>d、用的时间久偶尔卡顿：容忍域较大</p> <p>e、电池耐用：容忍域较小</p> <p>f、手机轻薄：容忍域较小</p> <p>g、手机屏幕是直屏：容忍域较大</p> <p>h、手机背壳好看：容忍域最大</p>
	H	<p>(1)、重要性排序：</p> <p>手机耐用&gt;运行速度快&gt;内存大&gt;价格&gt;尺寸&gt;曲面屏&gt;外观</p> <p>(2)、容忍域</p> <p>a、手机耐用：容忍域较小</p> <p>b、运行速度：容忍域较小</p> <p>c、手机内存：容忍域较小</p> <p>d、价格：容忍域较大</p> <p>e、尺寸：容忍域较大</p> <p>f、屏幕样式：容忍域较大</p> <p>g、外观：容忍域较大</p>
C：这些期望从哪里来？	A	<p>①性能——个人经验：因为之前用的那两个小米手机，都是不到两年时间就开始严重的发热发烫，其中一个根本充不进去电，不过改用 iPhone 后，直到换下一个手机，它都没有到不能正常使用的状态。</p> <p>②内存——个人经验：因为需要拍一些讲座里面的手术案例，手机里存储的照片、视频会很多。</p> <p>③电池——个人经验：之前用过的手机电池寿命都比较短，加上有时候需要一边充电一边看手机，电池很快就不耐用了。</p> <p>④隐私——个人经验：现在几乎所有信息都在手机上，不希</p>

		<p>望因为手机暴露隐私信息而造成财产损失。</p> <p>⑤便携——个人经验：之前使用过小米 max，当时想着大屏幕，看剧打游戏应该还不错，但 6.44 英寸的手机实在是太难携带了，一般大小的斜挎包根本放不下这个手机，而且一拿出来就会被别人看到，还会被问东问西。</p>
	B	主要是通过电视广告的宣传，家人朋友的体验得来。
	C	自己的经验，社交媒体信息。
	D	周围家人朋友的影响，家庭收入和个人消费习惯有关，然后品牌知名度背书，比较放心，最后支持国产。
	E	专业要求、个人经验、个人满足……
	F	<p>① 性能——个人经验。根据之前使用的几类手机，使用一两年之后都会发现有不同程度的卡顿，会非常影响受访者的使用。</p> <p>② 防摔——个人经验、身边人的经历。身边的朋友因为手机不小心摔了一下后便无法使用了，换屏幕需要很多钱，所以最终只能舍弃原来的手机买新的手机。</p> <p>③ 隐私——个人经验。隐私这方面其实受访者本身没有怎么注意，但是经常在社交平台上看到新闻说一些手机会窃取隐私，然后做一些非法的事情。</p> <p>④ 拍照——个人经验、推销人员和广告。受访者认为如果手机拍照功能比较好的话，方便日常出行进行拍照；由于没有专业照相机，对手机照相功能的期望较大，也比较依赖；会在各大视频网站上刷到一些视频，讲述如何用手机拍出非常好看的照片，这非常吸引受访者；经常会看到广告中宣传某一个手机的拍照功能非常强大。</p> <p>⑤ 内存——个人经验。目前虽然受访者手机上的软件能够满足基本需要，但是如果要下载一些比较多余的软件，系统便会提醒内存不足。</p> <p>⑥ 外观——个人经验。如果外观比较好看的话，看着比较赏心悦目，拿着也比较开心，对心情产生很好的影响。</p>
	G	<p>a、像素：过去自己的使用经验，朋友和家人告知和推荐</p> <p>b、尺寸：过去自己的使用经验</p> <p>c、不卡顿、电池耐用：过去自己的使用经验</p> <p>d、手机背壳：朋友和家人推荐，意见领袖</p> <p>e、价格：朋友和家人，推销人员</p>



	H	<p>a、手机耐用、尺寸：过去自己的<b>使用经验</b></p> <p>b、内存、运行速度、久用不卡：过去自己的经验，<b>朋友和家人推荐</b></p> <p>c、屏幕样式：<b>意见领袖</b></p> <p>d、外观：过去自己的使用经验</p> <p>e、价格：过去自己的使用经验</p>
D：期望后边的动机（需要）是什么？	A	<p><b>社会需求</b>：与家人、朋友进行通讯、和病人沟通交流，通过小红书、微博了解一些<b>社会资讯</b>。</p> <p><b>安全需求</b>：在手机上看<b>时间、指南针、地图导航</b>。</p> <p><b>生理需求</b>：刷微博、短视频、打王者用来<b>娱乐消遣，释放压力</b>。</p> <p>尊重、自我实现、自我超越的需求基本没有在回答中体现。</p>
	B	<p><b>求实动机</b>：方便可以<b>下载多个软件</b>，我这种懒人可以<b>不用经常清理内存</b>。可以充一次电就玩很久，<b>不用时时刻刻都带着充电宝</b>。</p> <p><b>心理需求</b>：<b>爱国心理。自我超越的需求</b>。</p>
	C	<p><b>求实动机</b>：满足日常使用，也不经常拍照或者打游戏，所以最大的动机应该就是<b>实用</b>，不会在软件兼容或者电量上掉链子就行</p>
	D	<p><b>求实动机</b>：学习工作出行，现然后对于学习非常方便，因为内存大可以存很多文件什么的，运行速度也快，出门扫码很方便很快。</p> <p><b>求廉动机</b>：在我用的这个内存大，价格4k不到，比较平性价比，</p> <p><b>心理需要</b>：鸿蒙系统，华为自己开发的。爱国情怀。家住在深圳，华为总部在我学校附近，还是有一点点亲近感的。</p> <p><b>求名动机</b>：品牌知名度。</p>
	E	<p><b>拥有、价格低-生理需要</b></p> <p><b>拍照与摄像水平高、续航能力强、充电快、内存大、能够实现多设备联动-安全需要、社交需要</b></p> <p><b>系统颜值、外观颜值-尊重与自我实现</b></p>
	F	<p><b>性能：安全需要</b>。手机性能好，不会突然出现问题，便会使用户感受到稳定。</p> <p><b>防摔：安全需要</b>。手机防摔，用户使用手机时会更有安全感。</p> <p><b>隐私：安全需要</b>。用户的隐私可以保证，保障个人信息安全。</p>



		<p><b>拍照：被尊重的需要，归属需要。</b>用户可以拍出好看的照片，获得成就感；照片可以用于分享，与他人交流沟通，形成联系。</p> <p><b>内存：安全需要，归属需要。</b>可以下载各种软件，获得不同信息，获得安全感；另外融入不同群体，获得归属感。</p> <p><b>外观：生理需要。</b>用户都会本能的选择好看的东西。</p>
	G	<p>a、手机背壳好看——爱美、个性</p> <p>b、尺寸——安全保险</p> <p>c、不卡顿——控制环境</p> <p>d、像素——喜好，满足喜好</p> <p>e、价钱——省钱</p>
	H	<p>手机耐用、尺寸——安全</p> <p>内存、运行速度、久用不卡——控制环境</p> <p>屏幕、外观——喜好</p> <p>价格——省钱</p>

### 3. 影响消费者购买行为的因素

我们对上述使用过华为手机或者有意愿购买华为手机的消费者进行了深度访谈，主要内容有消费者对于华为手机的期望、期望的重要性排序、容忍域大小，以及产生期望的动机。结合深访结果，我们把影响消费者购买行为的因素分为了以下几个因素。

#### （1）文化因素

文化因素是影响消费者需求的最基本因素。我们对八位消费者进行了深度访谈，其中三位受访者提到了购买华为手机的原因之一是出于爱国情感。爱国情感是中华优秀传统文化之一，购买华为手机会被认为是一种支持国货、爱国的举动。消费者在选择购买何种品牌的手机时会受到文化观念的影响，相对于外国品牌，他们会更倾向于选择购买国产品。

#### （2）社会因素——相关群体

相关群体主要分为两类：参照群体和意见领袖。几乎每位受访者都提到了购买行为会受到家人、朋友等的使用经历影响，以及会看一些意见领袖对于华为手机的测评与意见，从而进行综合的评价，形成对品牌的感知。家人朋友的推荐和使用经历能直接的影响消费者的购买行为，对于潜在消费者来说，他们对于已购买产品的消费者的使用体验十分信任，相对于品牌方的营销，他们更倾向于接受消费者的使用体验。此外，意见领袖的测评能带给消费者一些详细且专业的产品

知识，让消费者更加直观的了解产品，吸引消费者购买产品来满足自身的需求。

### **(3) 个人因素**

#### **① 经济状况**

在八位受访者中，有四位提到了华为手机的价格，其中有一位提出期望华为手机的价格低，有两位明确表明可接受的价格在 5000 以下，另外一位则期望手机是平价的。此外，在期望的重要性排序中，有三位同学把价格排在了第一位。由此可以看出，消费者的经济状况在一定程度上会影响消费者购买与否。

#### **② 个性与自我观念**

有五位受访者提到了手机的外观，期望手机的颜值高、好看；一位受访者表明对于手机的大小、颜色没有特别的期望。而在期望的重要性排序中，受访者都把“外观”这一期望排在了靠后的位置。消费者对手机的审美受到其个性与自我观念的影响，深度访谈的结果表明，手机外观能够影响消费者的购买行为，但其影响程度不大。

### **(4) 心理因素——需求与动机**

八位受访者的回答中提到对于手机的期望背后是为了满足自身的社会需求、安全需求、尊重与自我实现需求，消费者在购买手机之前对于手机有一定的期望，而这些期望背后是消费者购买手机的动机。如果手机未能较好的满足消费者的期望、需求，则消费者不会产生购买行为。在受访者提到的期望中，手机的性能好、内存大、续航持久提及最多，这表明消费者对于手机具有普遍性的需求，也有受访者提到希望手机的大小尺寸要适中、手机屏幕的硬度好，这体现了消费者的特殊性需求。这些需求都在一定程度上影响消费者的购买行为。

## **4. 消费者购买决策过程**

### **(1) 确定问题**

确定问题即为确定消费者的认知需要，它分为内在刺激和外在刺激。内在刺激即为生理性的刺激，是消费者的购买欲望。外在刺激即为宣传上的刺激，多为看到产品的营销活动产生想要购买产品的欲望。对于手机消费者而言，由于当下拥有的手机不能使用的情况较少，大部分是想要更换新的手机，这是内部刺激与外部刺激结合的结果，手机使用过一定时间或是新手机的推出都会刺激消费。

### **(2) 收集信息**

收集信息分为被动收集和主动收集。被动收集就是通过别人的告知或是参与到产品的营销活动当中，譬如看广告、参与活动之类的，这种方法能够加强消费者的注意。主动收集信息则是消费者主动搜索有关产品的信息，是一种积极的收集信息。信息的来源可以分为个人经验、人际来源、公共来源和商业来源。从个

人经验得到的信息可信度高、信息量少；从商业来源得到的信息可信度低、信息量多。消费者从这些来源收集到的信息可以达到了解全部品牌、知晓品牌、考虑品牌、选择品牌的效果，然后进行决策。手机消费者一般是通过自己的使用体验、他人意见、网络信息以及意见领袖的推荐等来实现信息的搜寻。

### （3）方案评估

收集信息后消费者对于品牌和产品有了一定的了解，他们会从品牌或产品的属性与属性权重出发对品牌进行评价，将实际产品与理想产品进行对比，从而挑选一个相对最优的决策。根据搜集到的信息，手机消费者根据自身的需要以及对手机产品的期望进行几种品牌的比较评估。

### （4）购买决策

决策的内容有品牌决策、卖主决策、数量决策、时间决策和支付方式决策等。而影响决策的因素有认知资源、风险感知、干扰因素、主观/客观产品知识，感知品牌差异性、自我效能感知等。根据评估结果，消费者进行最终决策。

### （5）购买感受与评价

购买感受与评价指的是消费者的售后评价，购买产品后消费者满意，则代表产品可觉察性能大于产品期望；若消费者不满意，则代表产品可觉察性能小于产品期望。消费者的评价会对产品口碑造成重要影响，让消费者觉得物有所值，感受到产品价值，这对实现品牌定位的也很重要。

## 总结：

由于价格因素，手机的消费基本属于高涉入度，华为手机消费者的消费类型可分为复杂的购买行为和减少失调感的购买行为。

对华为忠诚度较高的消费者的购买行为是减少失调感的购买行为。这类消费是在首次购买时并不熟悉此品牌，倘若购买体验不错，没有让自己产生失落感，没有后悔，经多次购买后便会逐渐形成品牌忠诚，消费此类产品时便只会选择此品牌。华为手机的消费者不少是忠诚用户，购买前几乎不进行信息的搜寻便进行决策，即选择华为产品。针对这种类型的消费行为，华为手机要营造良好的消费体验，其中关键是提高手机本身的质量，另外，加强用户关系管理，提高用户的忠诚度。

对于手机品牌没有明显倾向的消费者进行的是复杂的购买行为。此类消费者在购买前会进行大量的信息搜寻、全面的产品评估，从而进行慎重的购买决策。进行消费者调查时，发现不少消费者表示，是在不同品牌的几款手机中进行比较，最终选择出了自己手中的手机。对此，华为手机在信息传播中，应从消费者出发，注重展现产品的特点与优势，以直观的方式吸引注意、加深印象，从而提高消费者选择本品牌的可能。值得一提的是，进行复杂的购买行为的后，消费者可能会进行认真的购后评价。因此，品牌不能一味地宣传产品的独特优势，同样的，重

点在于自身产品的打造，满足消费者期望。

在这个角度中，手机消费的消费者会进行扩展型决策和名义型决策。同理，忠诚度较高消费者进行的是名义型决策，对此，要加强与用户的联系；对于手机品牌没有的倾向的消费者进行的是扩展型决策，他们会进行大量信息搜集，手机品牌要注重产品信息的传播。

## 5. 消费者满意与忠诚度

### （1）消费者满意度

如图所示，根据 2022 年中国顾客满意度指数——手机满意度排行榜显示，苹果手机位居榜首，C-CSI 得分为 86.2；华为手机位居第二，C-CSI 得分为 85.5，与之前的排名一样并无变化。



华为消费者满意度原因：华为前几年在高端旗舰市场中具有强劲优势，华为本身在技术和创新能力方面就卓有成效。在已付的价格下，满足了消费者的期望，手机性能、像素、内存等方面达到了需求水平。

### （2）消费者忠诚度

根据中国电信在 2022 年初发布的 2020 版终端洞察报告，华为和 vivo 的顾客忠诚度均在 30%-40%之间。华为的用户忠诚度为 48.6%，vivo 的用户忠诚度为 43.2%，顾客忠诚度数据差异不大。

华为消费者忠诚的原因：

1、华为品牌高端的产品体验良好。华为每年 mate 和 P 系列的配置都非常均衡，虽然价格偏贵，但是配置一直很强，所以基本上选择华为手机的用户，都会去选择第二次。

2、受到爱国情怀影响。华为手机作为国产的自主研发品牌，同时又有遭到了国外的一些限制，人们在主观意向会上会选择支持华为，让华为发展强大。

3、对于华为技术的信赖。华为是国产手机的高科技品牌，每年都会把收入

的 10%来投入到研发产品中，近年来投入比例更是达到了 15%左右。华为的产品质量过硬，也采用了当下先进的科学技术，消费者体验较好。

4、售后服务好，华为的售后服务是比较好的，如果去维修手机，工作人员会给你一个备用机应急。服务人员态度也很好，在手机修好后会及时回复，把手机再换回来，而且无论保内、保外寄修都是免运费的。

另外，有关换机品牌去向的数据如下：



根据上图可知，现在没在使用，将来会考虑换华为手机的潜在消费者占比很大，原因在于华为手机的技术较为先进，是国产手机中的佼佼者。另外，倘若华为性价比有所提高，或者增加品牌形象价值，会使更多潜在消费者选择华为。

## 6. 消费者分析总结

提及手机品牌时，大多数人会首先想到苹果、华为、三星、OPPO 和 vivo 这几个品牌。在购买时，消费者会在有一定忠诚度或是有好感的品牌中进行选择。通过深度访谈，华为用户在进行手机购买决策时，基本上会将苹果作为一个备选对象，除此之外，国产手机 Vivo 也被提及多次，加之分析手机消费者满意度和忠诚度情况，发现苹果与 vivo 与华为有相似之处且存在竞争关系，因此我们将苹果和 vivo 选为竞争对手。

消费者选择华为的原因在于：大多数人优先选择华为手机的因素是价格，相比较于苹果、三星等进口手机，华为手机还是有着较大的价格优势；其次因素是操作系统；最后是因为口碑、性能、颜色等其他因素。购后评价基本上是积极的，即华为用户有着较高的满意度和忠诚度；但仍存在消极评价，如有些消费者觉得没有满足期望，产品配不上价格。

消费者不选择华为手机的原因：大多数人不会优先选择华为手机的因素是操作系统不足、且在国产手机中无突出点却价格偏贵，其次因素是品牌原因。对于华为品牌的印象，有的认为是优秀的国货代表，也有人认为爱国营销严重、打着爱国旗号哄抬价格。



由上，得出华为手机的问题：一是华为手机产品生产受制于人、同质性严重，性价比低，价格虚高；二是华为手机企业目标与消费者脱节，爱国营销利用不当，目标消费群存在问题。在此基础上，进一步确定了华为手机的细分市场。

## 五、市场问题说明

综合宏观环境分析、企业分析、竞争者分析与消费者分析，我们认为华为手机目前出现了以下问题：

### （1）华为手机产品生产受制于人、同质性严重，性价比低，价格虚高

随着消费升级趋势，华为手机定价相对偏高，但和其他国产手机相比，消费者对华为的档次认可度下降。在卖点方面，华为手机的主要功能无明确定位，与市场上大多数手机同质化严重，缺乏差异性。在包装方面，也没有形成自己的独特外观或颜色，与其他不同档次的手机间未形成明显区分，在产品包装及整体形象上并未与时俱进，与当前消费者需求有点脱节。

### （2）华为手机企业目标与消费者脱节，爱国营销利用不当，目标消费群存在问题

华为集团的企业宗旨为“构建万物互联的智能世界”，目标消费群并非时尚、追求个性化、引领潮流的年轻人，在年轻消费者中很难留下深刻的印象。由于爱国营销的利用不当与品牌定位的不精准与差异化的缺失，华为手机逐渐失去了年轻人的喜爱，实际消费群变成了三四线以下的乡镇农村消费者。随着社会文化环境的变化，消费者对“国货”的认知有了改变：国货之光容易翻车。且随着与美国的贸易战因素，品牌活跃度实际上有所降低，与消费者的深层互动减少，使得消费者对华为品牌印象只剩下“支持国产”，公关维护比较欠缺。而公司所追求的“互联、科技、低碳”没有满足消费者使用手机的实际利益，这些诉求没有与华为建立必然的联想关系，品牌联想缺乏。

## 六、细分市场描述

### 1. 细分标准识别

基于经验和市场情报的细分市场程序，我们综合考虑消费者需求、竞争状况、企业优势领域，为解决目前存在的市场问题：**华为手机产品生产受制于人、同质性严重，性价比低，价格虚高；华为手机企业目标与消费者脱节，爱国营销利**

用不当，目标消费群存在问题。我们认为不同年龄与生命周期对于产品与价格的接受程度不同、对于感性与理性的平衡程度不同，因此我们将细分标准确定为按人口统计特征细分，主要考虑不同类群的教育和富裕程度、生活方式与使用行为、生命周期和城市化程度等等。在同一细分市场中，他们追求相似的需要和利益，以下将描述各细分市场在人口特征、消费特征和对营销刺激的反应方面的属性。

## 2. 细分市场描述

**(1) 城市雅皮：**一般为大学生或活跃在城市的高端社区内的年轻人。他们具有有限的财富自由，受过高等教育，喜欢穿梭于健身房、商圈、酒吧、网红打卡点。换机频次相对较高，注重手机参数，对苹果抱有部分期待与认同感。这部分人几乎从出生就开始接触电子产品与多元的文化。他们比其他年龄群体都更喜欢持有多种设备和多任务处理，看重产品质量和选择的多样性。他们也可能在自媒体中宣扬他们的想法和经验，并促进用户体验内容的生成。他们往往更信任朋友及自媒体而不是企业公布的信息。虽然他们在经济增长时期长大，但仍然有着高度的社会意识，也接受公益营销，并拒绝赤裸裸的营销和强行推销。

**(2) 精英壮年：**是数量众多的一线城市社会打工人的一个细分，他们接受过大学教育，处于社会中上层并且拥有或租赁自己的房子。除了很多结婚较晚的同龄人，这些人大多拥有并抚养自己的孩子，追求以家庭和工作为中心的生活方式。在手机方面，重视系统流畅及完整的生态交互体验，同样会使用智能汽车或家居来实现更为便捷的生活，生活品质要求高，也愿意花费更多的钱来确保他们买到对的东西。整体上通常为一二线，30岁以上已婚已育的成熟男性，倾向于选择国产高端手机，购买能力强，需要高品质感的移动，不在乎花里胡哨，且事业单位统一用机一般为华为标配，这一部分是华为用户的主要构成。

**(3) 都市居民：**指通常受过教育、处于中低等规模市场并在二、三线城市中的县城化家庭，该集群的家庭以年长的房主、空巢老人为主。这些年久的房子和公寓旁边环绕着一种充满生气的社会场景，居住者喜欢这种安逸的生活并且享受闲暇的生活方式。他们中的一部分主要是精英壮年或当地打工人的父母一代，爱国言论较强但购买能力一般，子女单位发放的用机会落入他们手中，他们通常不会在意手机的品牌，且对手机价格有一种观望态度，具有传统的价值观，喜欢买那些他们听说过且具有悠久历史的品牌，且对手机性能依赖度低，一般只在意续航和内部样式等功能。

**(4) 狂热市场：**是与以上三个细分市场均相并列的一类人群，他们可能生活在任何一个规模市场当中，他们注重摄影功能、外观、代言人，追求时尚且具有一定的消费能力，通常接受过一定的教育，有自己的审美与热爱。他们的生活

方式以爱好与朋友为中心,没有过多的情感压力,对于各种营销的反应普遍较大。在手机方面,倾向于注重样式等外部功能胜过性能和科技等,其消费类型多为冲动性消费,是一个具有潜在吸引力的目标市场,无法挑选对的手机。

## 七、目标市场确定

### 1. 选择标准

细分市场	评价标准: 是否能解决市场问题 是否能够找到市场时机, 开拓新市场 是否有利于企业制订适当的营销策略
城市雅皮	此细分市场面向大学生及年轻群体, 能够纠正现有目标消费群, 且通过适当的营销策略, 此群体有助于用户体验生产内容, 开拓新市场; 这一群体有自己的社会意识与态度, 不会完全被 vivo 和 oppo 等年轻化品牌吸引, 如果营销策略适当, 也能够改变其对国产手机的看法, 这一群体最有可能被公司的产品或服务满足, 且基数巨大, 传播效力更强, 具有发展潜力
精英壮年	此细分市场是华为手机的主要目标群体, 根据这一群体能够迅速高速营销策略, 对现有产品提供进一步的升级迭代策略, 且在这一群体中竞争对手的侵略性较低, 具有较强的市场可入性, 且盈利性较强, 这一群体容易被公司的产品或服务满足



都市居民	此细分市场并不是华为的主要盈利来源，且华为在三、四线及以下的渠道铺设较少，且消费能力一般，这一部分的群体对于手机也无明显偏好，更侧重于为子女考虑，用机时间长且换机频次一般，和科技导向不同步，不利于企业制订适当的营销策略，与公司的目标和资源不符
狂热市场	此细分市场基本上被竞争者所占有，爱国营销对于这一群体影响不大，华为在这一细分市场很难取得真正成效，在“摄影、流量”等方面很难再撼动 vivo 等品牌的地位，企业难以轻易的进出与盈利，竞争性过强

## 2. 选择结果

综上所述，我们选取了“城市雅皮”和“精英壮年”两个细分市场作为目标市场，主攻“城市雅皮”，巩固“精英壮年”采取有选择的专门化，两个市场之间联系较少，购买特征与生活方式等不同，能够分散风险，也方便为不同细分市场设计不同的产品。

## 八、定位

根据品牌定位靶盘、消费者与竞争者分析，我们识别了最佳差异点和共同点，即消费者强烈地联想到的品牌属性或利益，并给予正面评价，如苹果（设计、容易使用和反叛态度）、vivo（影像、娱乐与明星流量），这些差异点并不能同样程度地从其他品牌中找到，然而华为目前并无明显的独特联想，且唯一的“支持国产”并未被消费者强烈持有和赞同评价，再加之产品生产受制于人，价格虚高赞成消费者满意与忠诚度低。而在共同点上，华为与 vivo 共享“国货之光”，并且两个品牌在折叠屏、芯片自制上有高度的重合性，因此华为唯有在某一特定属性

和利益上做得足够好，消费者才会愿意将他们评论和决定的基础建立在其他更有利于该品牌的潜在因素上。因此，我们认为，在定位策略的主要目的是要加强华为的品牌联想，在与 vivo 的竞争中在保持共同点的基础上加强差异化营销，在与苹果的竞争中加强共同点实现。

## 1. 价值主张

通过差异点与共同点的分析，我们确定华为整体的品牌定位目标为“科技感为中国赋能”，主打科技、先锐、高端，强调国人的身份认同，通过引领生态、5G、芯片、鸿蒙系统等来正向利用爱国言论，通过适当的策略避免受到爱国营销反噬。具体战略将根据这一目标来确定引进什么产品、运作什么广告战役，以及在哪里和如何销售品牌提供指导。传递品牌是用科技感“为中国赋能”，而不是单纯地煽动国人情绪，为“国产手机”的崛起树立标杆。

## 2. 城市雅皮 4P 现状及策略

### 一、产品策略

#### 1. 适当减少类型数量，专注目标市场。

目前华为手机旗下有针对高端市场的Mate系列、P系列和中低端市场的nova系列、畅享系列。由于手机型号带有各种后缀——s、e、Plus、i、Pro、z、青春版、SE，同一型号的手机又根据内置不同分为标准版和高配版等等，消费者在购买时可能会同时有好几种选择，容易眼花缭乱，无法找到确定一个最合适的，不利于实现消费。对于大学生这一目标消费群体而言，为与其他竞争对手形成差异，华为在国产手机中的定位应是中高端手机。因此，华为手机可以考虑减少手机的系列、型号，放弃低端市场。

#### 2. 增加现货数量，尤其保证新品的供货，不要以供不应求而抬高价格。

不少大学生会选择在假期或者开学前换机，在这个阶段中推出新产品确实会大大获利。但实际上，也会有出现供货不足的问题，顾客在预定后需要等待较长一段时间才能拿到手机，这无疑会降低顾客满意度，甚至急于拿到手机的顾客会转向其他品牌。因此，针对大学生群体，不太适用饥饿营销。

#### 3. 注重个别硬件设置，如摄像头等，让消费者感受到对应价格是应该的。

一些调查显示，手机消费者最关心的硬件配置前几名为：处理器、屏幕材质、摄像头、充电、散热以及内存。华为在这方面的表现还是不错的，如麒麟处理器、快充等备受好评，但大学生普遍关注的摄像头有待改善。虽然像素高、有专业拍

照模式，但是不少消费者表示在拍摄人像时感觉自动加了失真的磨皮效果，甚至认为不如原相机来得好看。除此之外，大学生是玩手机游戏的主力军，因此手机发热、内存不够往往让人望而却步，在调查中就有华为消费者表示自己手机内存经常不够、手机经常发烫。

因此，针对年轻大学生群体的手机产品，华为可以考虑将重心放在摄像头和散热、内存上，相比一些高技术、新功能，这些更能引起大学生的消费欲望。

#### 4. 与非卖品组合销售，优化消费体验。

如今手机功能大同小异，手机产品本身出现了同质化现象。想要占领市场，必须在其它方面形成差异化。华为除了打造优异服务和售后、创新外观颜色外，还可以考虑与一些非卖品组合。例如，购买手机时可以赠送配套的手机壳和鼠标垫，这些手机壳、鼠标垫不是之前就有的简单赠品，而是有特别设计的图案，也可以是与大学生喜欢的 IP 联名的图案等等。另外，手机充电器是国产手机都会配套的，华为手机可以在此基础上赠送华为品牌特有的充电器保护套，或者以低价提供充电器以旧换新的服务，会使得在结算时大大降低消费者消极情绪。

## 二、价格策略

### 1. “较平价策略”，薄利多销，提高口碑。

大学生群体背后虽然有父母提供消费支撑，但相比于高端市场的目标群体，消费力还是偏低的。针对于大学生的产品定价既不能太低，无法形成差异化，也不能定价太高，打击消费欲望，因此中等定价水平或中等偏上最为合适。在这种情况下，可以扩大销售数量，即使单个利润不高，但通过占领大学生中高端市场，能够实现薄利多销。

此外，获得的利润应该用于产品的技术研发，要想提高口碑，保持市场占有率，关键还是在于产品本身的质量。大学生有较强的独立思维，他们关注更多是产品本身性能而不是附加的品牌价值。因此，切切实实地提高产品性能更能获得他们的青睐。

### 2. 提供大学生特有的“分期付款”服务。

存在不少大学生不想依靠家长而独立买一台手机，但或许手中的积蓄无法支付起较为高价的手机，在这种情况下，华为手机的竞争力大大降低。华为手机可以针对大学生推出“分期付款”的服务，总价不会改变，服务不会有所差别，大学生只需现付一定的定金，就可以提前获得手机的使用价值。这种价格服务，会大大提高大学生的成交率，感受到“高价格”带来的“高品质服务”。

### 3. 完善市场价格体系，严格管控各渠道价格，减少差价。

华为手机营销渠道有直销渠道、运营商渠道、公开渠道、线上渠道等，不同销售渠道有不同的价格体系及销售政策，消费者在购买手机时会考虑产品的价格、优惠条件、提货速度等等。大学生是掌握丰富信息资源的群体，倘若不同渠道存

在较大的价格差异时，一是会影响个别渠道销售，二是难免会造成不良影响，降低整体销售。针对可能存在的问题，首先，华为公司厂家可与渠道商签订渠道商对产品价格管理及窜货情况的服务协议，发挥渠道商在厂家至客户流程中间的关键作用，零售商及客户由渠道商进行考核，渠道商由华为厂家进行考核；其次，对于不同平台的差价，以不同的促销产品或奖励进行差异化区分，减少价差引起的消费者购买习惯。完善市场价格体系，严格管控销售价格，从而保证销量。

### 三、推广策略

针对城市雅皮，可以利用新媒体传播进行促销宣传。以华为手机的拍摄功能为例，随着抖音的短视频传播，利用各品牌手机拍摄功能实现拍摄者技术的提升或许可以促进消费者购机及换机。华为公司可充分发挥人才优势，从制造端、测试端选取人员，结合国内外拍摄名人、影视剧拍摄、知名博主联合，增加拍摄技能的推广，来带动以拍摄功能为主打卖点的智能手机销售。

由于该群体具有预算有限、追求时尚和特立独行的特点，也可以在产品销售时利用饥饿营销，购买产品时需要预约、限时抢购等方式激发购买欲望。在某些特定情况下，可以进行降价。如新产品推出时，旧一代产品进行大幅度降价，既达到了相同性价比上产品在价格上的优势，也为新产品让了路。同时也可开展一些个性化定制服务，如手机刻字服务、外观颜色定制等等，彰显个人特色，吸引购买。

### 四、渠道策略

针对大学生这一群体，手机的购买渠道更倾向于网购而非传统线下门店的方式。而新颖的首发旗舰店和线下体验店可能是线下经销的突破口。华为手机针对该消费群体，应该做到以下两点：

1. 与各大电商平台合作，完善电商渠道的销售方式，提供直供型号的产品供货。产品也可以在华为官网售卖。可以经常举办转发抽奖活动，用少量奖品赢得大量转发，无形中为其扩大品牌影响力，形成良性循环。通过网络直销，扣除中间环节的成本，保证产品的性价比，更多让利消费者。也更有利于了解消费者的喜好。并且网络直销在线上购买是先付款后发货，资金周转率很高，也可以预测安排生产时间，大大节约仓储费用。

2. 推广体验店、智能生活馆体验服务。年轻的大学生消费群体和科技宅对于体验店的好感度和兴趣更高。目前市面上部分体验店归属于客户，华为公司体验店、智能生活馆主要覆盖核心城市，其他地方的人群感受体验服务的周期较长，购买力转化率低，随着产品发布会的推广，潜在消费群体不能在短时间内促成华为消费需求，因此在体验店、智能生活馆的覆盖率上，华为公司可增加数量及规模，以服务带动销售，来抵消其投入的人力物力财力成本，创造营收。

### 3. 精英壮年 4P 现状及策略

#### 一、产品策略

##### 1. 缩减手机品种

华为手机目前有八十多款手机型号，九个主要系列，太多的手机类型会带来负面影响：一方面过于细分的产品使得消费者眼花缭乱，难以了解和区分各类产品，容易产生混乱或者掉入信息茧房；另一方面，手机的同质化现象十分严重，不仅仅是不同手机品牌推出的机型越来越相似，单品牌内部也有很多系列同质化严重到让人无法区分，机型与机型之间的差异很微小，缺乏明显的辨识度。缩减手机品种则是根据消费者的主要需求来进行产品的产出，达到以更少的手机品种来满足不同的人群的需求与相同人群内部的不同需求的目的。目前对于社会精英群体来说，可选择的高端手机品种并不多，华为可以着重增加高端机的类型。

##### 2. 产品对应目标市场

不同的消费者市场对于手机的需求不同，产品对应目标市场能够精准把握目标人群，品牌定位也更加清晰。我们将华为的目标市场定为大学生市场和社会精英市场，华为可以针对这两类人群产出高度符合这两类人群需求的产品。大学生的经济条件相对不高，对于手机比较看重其性能、生态和性价比，那么华为可以着重于提升产品的性价比，在手机质量提升的同时稳定价格。而对于社会精英群体，他们的经济状况优越，换机概率和频次大，大部分选择的是高端机型，符合他们的身份地位。这时华为的高端手机就要缩短更新周期，能更加快速的相应消费者的需求，此外也需要通过挖掘这部分群体的特殊需求来对产品进行创新改进，提高消费者的忠诚度。

##### 3. 改善产品外观与搭配套餐

消费者的个性化需求在不断增长，对于手机的外观追求越来越重视。目前华为手机的外观较为单一，并且没有特点，可以根据大众审美结合企业文化，再搭配中华元素对手机产品的外观进行优化改良，此外，对于购买高端手机的社会精英群体，华为也可以让其享受手机背壳定制服务，让消费者的个性化需求得到最大的程度的满足。譬如面对社会精英人群，高端机型的产品外观可以设计得低调奢华大气，彰显其社会高层人士的地位，也可以接受私人定制，展现消费者的个性。

现今许多品牌开始打造不同的产品搭配套餐，有的品牌不再进行手机零件的赠送，华为也可以借鉴这种做法。通过推出适应于消费者市场的购买手机及其相关用品的不同套餐，对大学生群体实行部分产品享受教育优惠政策，对社会精英群体则可以实行手机、电脑和平板等系电子产品同时购买的优惠套餐，刺激消费，拉动销售。



#### 4. 坚持差异化卖点

针对现在手机市场同质化严重的情况，华为应该注重打造自身的亮点，坚持与其他手机品牌差异化的卖点。华为一直被称作“国货之光”，在国内市场中，华为以其高端机型领先，而在高端市场中，华为的高端机型还有待进步。所以华为可以针对市场需求，主推其“鸿蒙系统”、“科技感”的卖点。

### 二、价格策略

#### 1. 定价应与产品质量对等

华为手机与其他手机相比价格较高，而其手机质量与同价位其他品牌手机相比不相上下，这使消费者感到其价格虚高。目前华为中端市场的消费者多为学生群体，他们对价格较为敏感，对这类消费者主要采取满意定价策略。高端市场的消费者多为社会精英人群，他们对价格敏感度不高，更侧重于手机的功能和档次，甚至价格更高的产品更能加深他们对高端机质量的信任程度。所以华为总体定价应与产品质量相对等。

#### 2. 高端机价格向高端市场看齐

华为的主要市场是高端市场，应着力打造高端产品的营销。购买高端机的人群多数为社会精英人群，手机对他们来说也是一种身份的象征。价格越高的产品越能彰显他们的社会地位，并加深他们对于产品的信任度。高端机价格向高端市场看齐一方面这可以使高端手机的消费者得到身份的认同，另一方面这可以使公司获得更多利润，有更多的资金用于产品的营销推广，吸引更多消费者。

### 三、推广策略

#### 1. 明确核心单品以及宣传重点

苹果之所以在高端市场占有一席之地，很大程度上是它将大部分宣传资源聚焦到核心单品上，苹果每年仅在秋季发布会发布新一代 iPhone 后，就可以占据了手机领域的顶端，代表着最先进的手机智能科技。而华为对于核心单品的宣传重点不够明确，多次出现各个价位手机同时发布的情况，且各系列产品价格差异过大，在 1000-13000 元不等，在精英壮年这一人群中的高端的品牌形象尚未完全建立。

正因如此华为应进一步明确核心单品，例如针对该人群的广告投放中明确针对某一系列或机型进行宣传，将其不论从配置或口碑提升到一定高度。与此同时也需要明确宣传重点，例如基于该群体重视系统流畅及完整的生态交互体验这一人群特点，对华为手机的鸿蒙系统进行重点宣传，突出鸿蒙系统作为超级终端，在多设备协同操作以及家居设备操控的优势，从而搭建华为→鸿蒙系统→万物互联的品牌联想，而不再是单纯以“国产”作为品牌直观印象，也进一步契合该群体实现便捷生活，提高生活品质的消费需求，促成该群体消费者购买行为。

#### 2. 注重品牌形象在优质商业媒体中的传播



精英壮年这一人群文化水平较高，对于传播内容的质量要求高，所以华为手机在进行品牌价值传播的过程中，不应只将重点放在抖音、小红书等泛娱乐生活型短视频平台上，而是将目光转向如腾讯新闻、今日头条等国民级资讯媒体平台，这些平台的核心用户多为高净值年轻化群体，契合精英壮年的群体特征，发挥本土品牌在主流媒体的宣传优势，搭载新闻热点流量，进行品牌价值的高质量传播，提升对华为的高端档次认可度，扩大品牌影响力，实现对该人群的精准触达。

### 3. 优化广告投放方式及渠道

对于精英人群，大面积的广告投放对其影响不大，因为他们并没有足够的时间和相应的注意力，而是要选取其主要活动区域，如在机场广告、机上杂志、户外大屏等进行广告投放，达到潜移默化的广告效果。

而在对于互联网广告的投放中，可以通过闪屏广告或信息流广告的联动展示，进行手机卖点的动态显示，通过沉浸式的视觉冲击刺激用户的点击欲望，但与此同时，注重把握该人群对于效率的重视，故广告时间不宜过长，在较短时间内实现用户沉淀。

## 四、渠道策略

精英壮年人群在手机购买过程中更加偏向于选择效率较高的线上购买渠道，或可以真实直观体验到产品的线下品牌自营体验店。针对该人群的渠道策略主要确定为优化现有渠道规模与管理。

针对线上购买渠道，可以优化产品购买简介，使消费者可以更直观地了解到手机的外观与性能，尽可能缩减选购手机的时间成本，同时可以设计鸿蒙系统的互动体验界面，使消费者在购买前更加直观的了解鸿蒙系统这一品牌特色，与此同时，在物流配送的环节，目前最普遍的仍是与京东、顺丰等快递公司合作，但很大程度上时效和安全性无法保障，针对位于一线城市的精英壮年，可选择预约时间上门配送，使购买过程更具有仪式感和满足感。

而针对线下渠道，则以优化线下体验店的服务质量为主，目前在一线城市的华为，区域代理商及华为体验店的建设相对完善，但仍存在服务质量良莠不齐的情况，通过加强员工培训，加强体验店的日常管理，从而提升品牌门店的业务运营效率，从而为该群体提供更好的购买服务。与此同时可设立专供高端机型的售后服务店，提供到店或上门的清理保养、刷机升级、手机贴膜等免费服务。

## 4. 小结

针对“城市雅皮”，可定位为“国潮黑科技”，唤醒民族自豪感；针对“社会精英”，可定位为“国人都在用”，唤醒民族认同感。华为之所以遭遇了爱国营销

的反噬，一方面是其 STP 策略有问题，另一方面就是没有考虑到“中青年”应是两个市场，由于世代的不同，他们对于“民族自豪与认同感”有着不同的理解。从内部发力，可从产品的优化，提升产品包装，加入国潮配色等个性化与定制化营销，并统一华为手机主色调，增强辨识度，来快速占领这一群体的心智，传递品牌内涵，提升品牌形象。通过与电商与测评类 up 主的合作，促进功能迭代，增加生态玩法，打造自身“黑科技”属性，开发 VR 等互动技术，突出这一差异化独特卖点来增加品牌联想，通过 5G 技术、鸿蒙系统、麒麟芯片的宣传来体现自身“为中国赋能”的属性，直接对标苹果；从外部发力，比起一般性公益来说，华为应着眼于大型赛事的冠名，这是其与 vivo 拉开差距的重大措施，减少流量明星的加持，选择重大且正规的活动来宣传自身，时刻牢记“国字头”，树立自身专业、大气的品牌形象，加强营销公关。

华为手机价格与行业相比目前定价偏高，我们认为可以继续保持，但在保持当前定价的同时，应同样注重良好的消费者体验。对于 P 系列和 Mate 系列，应加强宣传来明确不同属性，加大品牌传播投入。

通过上述策略的实现，通过明确树立“中国形象”来让消费者为关注华为品质，针对不同的目标消费群进行不同的营销与功能设计，而不仅仅停留在外观与型号上的差别，在产品外观与功能优化中加强品牌联想，满足消费者需求，提升档次认可度来解决市场问题。