

## 智能手机深度复盘对整车格局启示（下）

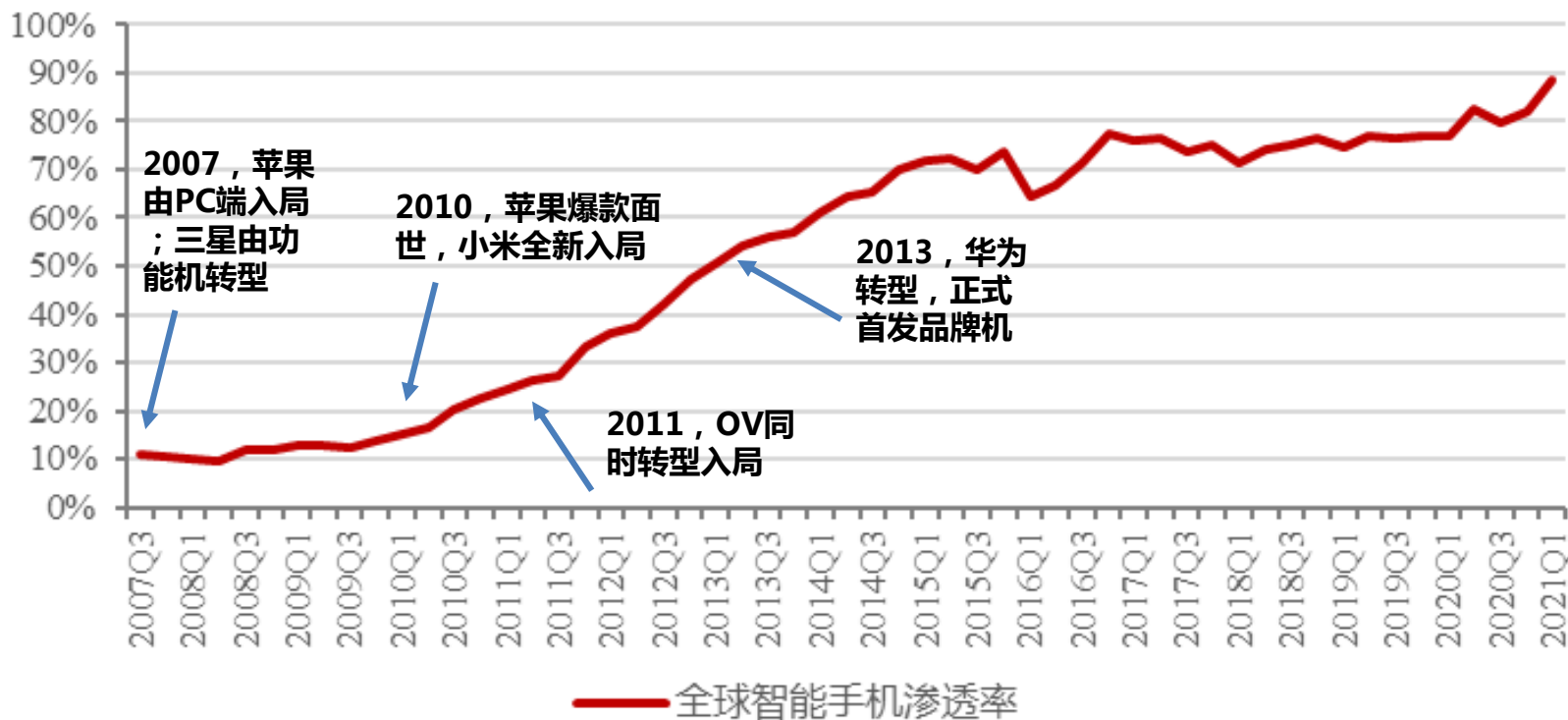
汽车行业首席分析师：黄细里  
执业编号：S0600520010001  
联系邮箱：huanxl@dwzq.com.cn  
联系电话：021-60199790

汽车行业研究员：杨惠冰  
汽车行业研究员：谭行悦

2022年2月28日

- 回看智能手机行业渗透率以及公司关键时间节点：1) 苹果站在全球智能手机行业爆发的起点，渗透率为10%左右（2007年），从软件和硬件的角度，定义何为“智能手机”；2) 三星站在全球智能手机行业爆发的起点，以硬件持续迭代升级+供应链高度垂直整合时刻对标苹果，持续跟随；3) 小米站在中国智能手机行业爆发的起点，全球渗透率为15%左右（2010年），以创始人的互联网运营思路为核心，定义何为“互联网智能手机”；4) OV站在全球智能手机蓬勃发展前期，渗透率25%左右（2011年），迅速找准自身“拍照/音乐/快充”等特色，并辅以地毯式营销，定义何为“有特色的高性价比智能手机”；5) 华为站在全球智能手机增速最快的时期，渗透率50%左右（2013年），以硬核技术为背书，性价比+品牌+营销多维并进，成功介入。

图：2007Q3-2021Q1全球智能手机渗透率



- ▶ **渗透率维度**：依据渗透率进行划分，全球以及国内智能手机发展均可以分为四个阶段，**1) 0~15%导入期**：需求端：市场依然以功能机为主，智能机仅为少数高消费、追求个性化的群体所接纳；供给端：主流厂商在技术实力上基本站在同一起跑线，但整体变革驱动较弱。**2) 15%~40%成长初期**：需求端，为消费者带来全新体验的革命性产品出现引爆市场；供给端：新进入者增加与传统品牌厂商同台竞技，技术变革速度较快，未完成转型的传统品牌厂商先一步被市场淘汰。**3) 40%~75%成长后期**：行业红利驱动下的野蛮生长光环逐步褪去，需求端，消费者充分认可智能机的使用体验，并且对质量和性价比提出更高要求，品牌优势积累迅速；供给端，山寨机优势不再，有实力的厂商分别以性价比、技术、渠道等挤压尾部分额，淘汰赛进一步加剧。**4) 75%~85%+成熟期**：智能手机基本完全普及，龙头逐步集中化。
- ▶ **竞争格局维度**：渗透率四个阶段背后是本轮智能手机变革的演变节奏：**新旧势力开始交锋——新势力进旧势力退——新势力淘汰赛——洗牌结束格局稳定**。细数玩家来看，**1) 全球市场**：第一阶段诺基亚独占鳌头，第二阶段苹果、三星进军，诺基亚颓势显现。第三阶段诺基亚退出，三星成为龙头，中国品牌小米、OV/华为逐渐提升，第四阶段三星、苹果、华为、小米、OV格局基本确定。**2) 国内市场**：第一阶段以诺基亚独占鳌头，第二阶段苹果、魅族、小米、OV、华为、中兴、酷派、联想等涌现，第三阶段洗牌加剧，中华酷联时代已过，玩家过滤，第四阶段苹果、华为、小米、OV格局稳定，龙头集中度逐渐提升。
- ▶ **竞争核心要素**：1、软件开发实力以及生态架构能力；2、硬件供应链垂直整合能力以及产品差异化定义能力；3、终端渠道营销能力。**变革初期要素1更重要，决定生存（主要由于软件体验是智能机相对功能机核心改变）；变革中期要素2和3重要性进一步提升，三者共同决定盈利性和发展持续性（产品技术逐渐成熟，考验后期实力）。**
- ▶ **影响渗透率关键变量**：1、定义行业标准的爆款产品出现引爆消费市场热潮情绪；2、行业端技术成熟，成本下降，核心限制的瓶颈被解决。

- **2007-2017十年智能手机厂商复盘：软件-硬件-渠道三方面缺一不可。每一个打法均有能力边界。**
- **苹果：软硬件闭环全能铸造高壁垒。**作为行业引领者，苹果具备最强综合能力，不仅具备软件闭环模式，硬件层面具备掌握全球最有供应链且芯片自我设计能力，加上渠道的良好管控，从而确保高端市场龙头且强盈利能力。
- **三星：垂直高度整合硬件产业链。**依托三星集团能力，以硬件强把控为导向实施跟随并超越战略，全周期跟随苹果，并价格下探至中低端市场，利用硬件优势实现全价格带覆盖。
- **小米：“铁人三项”造就核心竞争力。**“软件+硬件+互联网”为小米铁人三项，软件+硬件保障产品质量，互联网思路帮助打造小米从品牌定位到产品营销方式的全面差异化竞争要素。
- **华为：持续研发投入实现硬科技转型。**前期错过多次行业风口期，后期以强大投入决心和研发实力迅速跟进，软件+硬件+品牌形象宣传+渠道布局等各领域实力全面跟随学习并超越。
- **OV：线上线下地毯式营销渠道制胜。**硬件优势基础上持续补缺软件的短板，打造对标特定领域的差异化产品，并利用渠道布局优势以地毯式营销方式进行推广，借助中低端需求市场爆发而崛起。
- **综合而言，技术创新是手机厂商存活的根本。满足用户高性价比需求——满足用户个性化需求——给用户创造更好生活方式，层次越高的厂商获得品牌溢价更高。**
- **投资建议：复盘智能手机行业发展变迁，坚定看好未来智能电动汽车赛道大行情。**整车板块推荐【长城汽车+比亚迪+理想汽车+小鹏汽车+吉利汽车+长安汽车+广汽集团+上汽集团】，关注【蔚来汽车+小康股份+江淮汽车】。零部件板块推荐【德赛西威+华阳集团+伯特利+拓普集团+福耀玻璃+中国汽研+爱柯迪+华域汽车】，关注【星宇股份+继峰股份+均胜电子+旭升股份】。
- ◆ **风险提示：乘用车需求复苏低于预期；新能源汽车渗透率低于预期；智能化增速低于预期。**



## 公司端：行业代表企业复盘及成功元素分析

---

小米：“铁人三项”造就核心竞争力

---

华为：持续研发投入实现硬科技转型

---

三星：全产业链高度整合供应链为王

---

O V：线上线下地毯式营销渠道制胜

---



## ■ 顺势而为，切入智能手机风口

系统订制&快速迭代，打造用户参与感

极致性能+高性价比赢得市场口碑

互联网+粉丝经济，驱动新的营销模式

研发智能设备，拓展物联网生态链



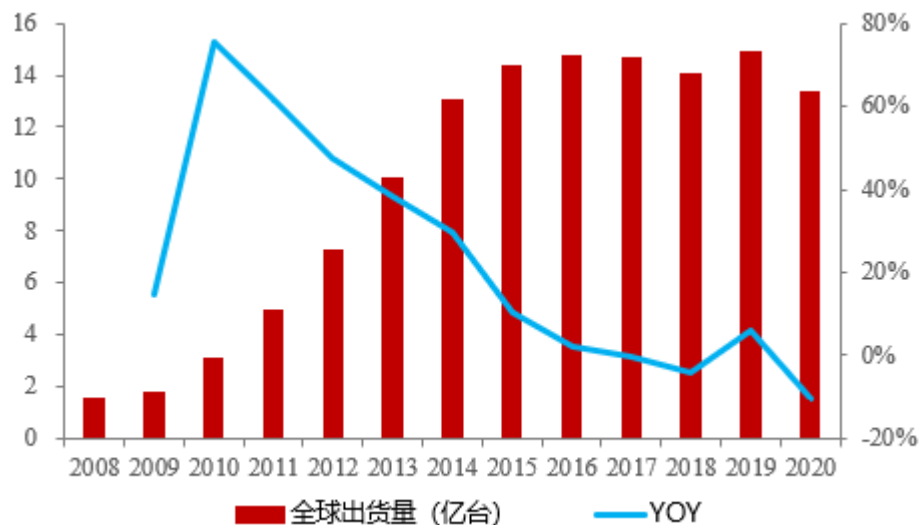
- ◆ **智能手机市场迅速扩张，小米顺势而为切入风口，通过“软件+硬件+互联网”三项关键要素赢得市场竞争。**
  - ✓ 苹果推出划时代产品IPHONE4，引爆智能手机市场需求。创始人资深产业+创业+投资经验，联合创始人团队具备软件+硬件+互联网产业背景。
  - ✓ 相较于传统功能手机，智能手机带来全新商业模式，铁人三项“**硬件+软件+互联网**”成为关键要素。
- ◆ **软件层面：系统订制&快速迭代，打造用户参与感。**
  - ✓ 通过定制操作系统切入智能手机行业，以用户需求为导向，“快”速迭代产品功能，打造参与感。
- ◆ **硬件层面：极致性能+高性价比赢得市场口碑**
  - ✓ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑。。
- ◆ **互联网层面：互联网+粉丝，驱动新的营销模式**
  - ✓ 互联网销售降低渠道费用，打造极致性价比产品。
  - ✓ 粉丝口碑传播，驱动新的营销模式。
- ◆ **研发智能设备，拓展物联网生态链**
  - ✓ 研发智能设备，专注主要品类，交由合作伙伴进行生态链拓展。看好智能电视产业，相继发布电视盒子、智能电视产品。
  - ✓ 专注主要品类，物联网生态链拓展交由合作伙伴，实践三高一“**高科技、高颜值、高性价比**”战略，持续打造爆款生态链产品。

## ◆ 苹果发布IPHONE4，引爆智能手机市场需求

➤ **视网膜屏+双玻璃设计+超薄设计，IPHONE4成为划时代产品。**2010年6月，苹果发布第四代手机IPHONE4。搭载视网膜屏幕、双玻璃设计、前置摄像头、陀螺仪、后置闪光灯等配置，相机像素提升至500万。IPHONE4厚度仅为9.2mm，相较于上一代产品IPHONE 3GS变薄了24%。作为划时代的产品，IPHONE 4发布后市场响应热烈，三天即销售170万部，重新定义了智能手机，并引爆了市场需求。

➤ **智能手机渗透率快速提升，出货量进入快速通道。**随着苹果IPHONE 4的发布，树立了智能手机新的标杆，并推动智能化手机渗透率的快速提升，手机市场加速进入智能机时代。2008-2016年，全球智能手机市场占有率快速提升，出货量不断增加，从1.51亿台上升到14.71亿台，CAGR达到32.9%。

图：2008-2020全球智能手机出货量（左轴/亿台）与增速（右轴/%）





## ◆ 谷歌推出开源+免费操作系统，组建开放联盟，减轻操作系统开发工作

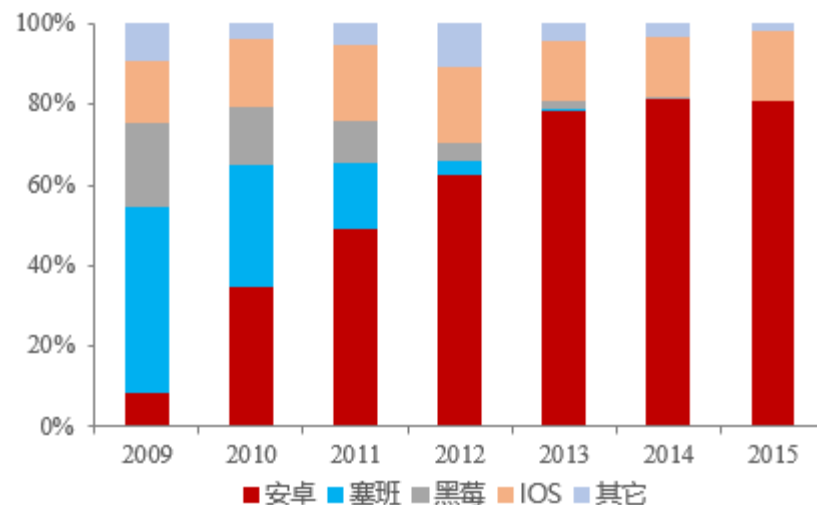
➤ **谷歌推出开源操作系统，组建联盟共同搭建生态。**面对苹果IPHONE开启的智能手机风潮，谷歌在2007年推出安卓手机操作系统，并在2008年9月推出第一款安卓智能手机。基于安卓操作系统，谷歌牵头与包括HTC和摩托罗拉等手机制造商，高通和德州仪器等芯片制造商以及T-Mobile等运营商共同成立了全球性的“开放手机联盟”，手机厂商和移动运营商可以自由定制安卓系统。

➤ **开源+免费+合作，推动渗透率快速提升。**不同于苹果IOS操作系统的闭源，安卓系统通过开源的方式让各个厂商共同参与生态系统的搭建和推广，也减轻了从头研发操作系统的工作量。免费+开源的方式吸引各家企业纷纷采用安卓作为自家的操作系统基础，在安卓基础上进行的个性化定制也推动整个安卓系统渗透率的快速上升，从2009年的8.7%提升到2015年的81%。

表：安卓系统历代更新编年史

版本号	发布时间	内容
1.0	2008.09	系统内测版本，搭载HTC Dream
1.5	2009.04	拍摄/播放影片功能，支持蓝牙耳机、搭载HTC Hero
1.6	2009.09	支持CDMA，快速搜索框，更高分辨率，搭载HTC Hero G3
2.1	2009.10	多账户支持、谷歌地图、快速联系人
2.2	2010.06	全新主屏，重新设计相册程序，加入3D效果，增加密码锁屏
2.3	2010.09	用户界面更新，增加NFC功能，增加多摄像头支持
3.0	2011.02	全新UI增强网页浏览功能
4.0	2011.10	强大图片编辑功能，新增流量管理工具，相机自带滤镜
4.4	2013.09	图标扁平化
5.0	2014.06	图标立体扁平化，支持64位计算，轻松管理大内存
6.0	2015.09	启用“墓碑机制”，提升续航时间30%
7.0	2016.08	有效减少CPU占用，安装程序快75%，所占空间减少50%

图：2009-2015全球操作系统市占率变化



## ◆ 联发科技加入“开放手机联盟”，复制“一揽子解决方案”。

- 推出GSM手机整体解决方案，推动中国进入“山寨机”时代。联发科技是台湾省的芯片设计企业，在功能机时代，它通过将自身多媒体芯片设计技术与通信基带芯片、屏幕和摄像头相结合，推出“一揽子手机解决方案”，极大的降低了手机设计和制造的门槛，也间接的推动了中国手机市场在2007-2010年“山寨机”的崛起。
- 加入“开放手机联盟”，降低安卓手机技术门槛。2010年联发科宣布加入谷歌主导的“开放手机联盟”，复制功能机时代的经验，打造“智能手机一揽子解决方案”，通过整合的芯片系统能够大幅降低手机厂商的技术门槛并缩短产品的上市时间。

## ◆ 资深产业+创业+投资经验，助力雷军创立小米

- 深耕软件行业16年，带领金山公司成功上市。1992年从武汉大学计算机专业毕业后，雷军进入金山软件公司工作，历任研发经理、总经理、总裁等职务。2007年金山顺利的在港交所完成上市，成为首个上市的通用软件公司。随后，2008年雷军提出辞呈，离开工作了16年的金山公司。
- 创建电子商务卓越网，积累互联网运营经验。2000年雷军和陈年共同创立电子商务网站—卓越网，由金山集团和联想集团共同出资。当时的电子商务尚未找到盈利模式，物流领域和在线支付尚未完善，需要持续的投入资金进行运营。因此雷军选择以7500万美元的价格将卓越网卖给亚马逊，但通过卓越网的创业经验，雷军积累了互联网相关的运营经验。

## ◆ 资深产业+创业+投资经验，助力雷军创立小米

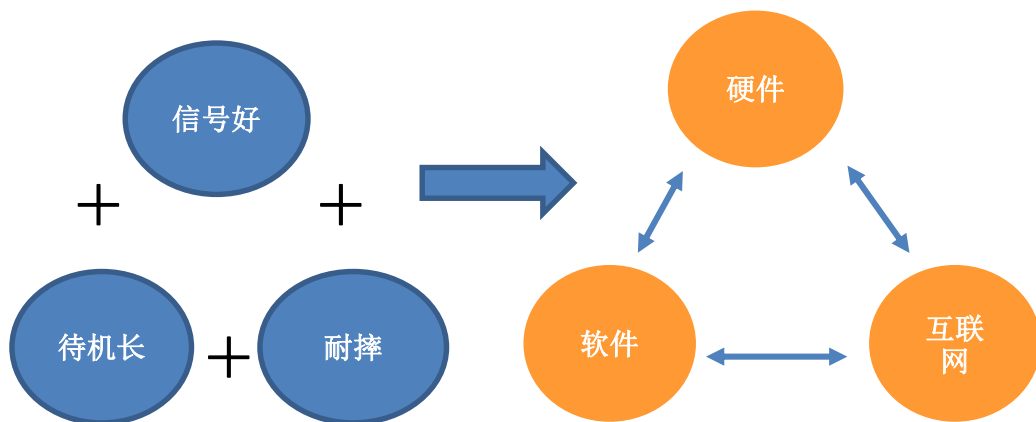
- **离开金山公司，转型天使投资人。**帮助金山公司完成IPO之后，2008年雷军选择离开并成为了一名天使投资人，相继投资了UC浏览器、拉卡拉、欢聚时代、凡客诚品等著名的公司。对于投资的公司，雷军会降低对于CEO的掌控欲望，只提供帮助，不下达命令，这一点也符合后来小米对于AIoT生态链公司的原则“只投资，不控股”。通过天使投资人的角色，雷军接触了各类行业信息，也在不断的寻找下一个风口。
- **建立顺为资本，实践“顺势而为”。**雷军的名言“在风口上猪也能飞起来”。为了能够更好的捕捉产业界的机会，实现投资机构化，雷军牵头建立了顺为资本，对农村互联网、出海、智能硬件、深科技及智能制造、移动互联网及互联网+等多个领域进行投资布局。
- **把握智能手机风口，创立小米集团。**2007年苹果推出IPHONE 3开启智能手机时代，2010年苹果推出IPHONE 4手机，成为行业标杆产品，引爆市场需求，推动智能手机市场渗透率快速提升。同年，雷军看准产业风口，与六位创始人联合创立小米集团，进军智能手机产业。
- **初创团队具备“硬件+软件+互联网”基因，雷军拥有最终决策权。**小米公司初创团队仅有14名员工，最初的六位联合创始人均具备深厚的产业背景，分别来自知名互联网、软件、手机企业以及知名高校。公司的股权架构为同股不同权，雷军持股31%，但拥有超过50%的表决权，是最终的控股股东。

## ◆ 资深产业+创业+投资经验，助力雷军创立小米

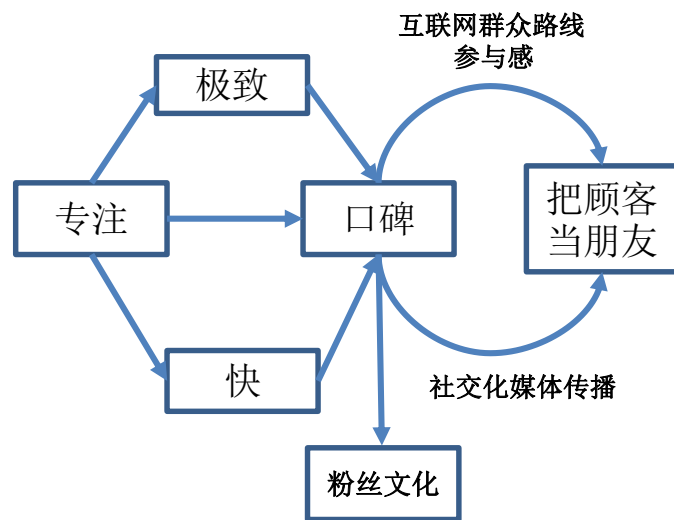
▶ **产品关键因素变化，比拼全新商业模式。**相较于传统功能机信号好、待机长、耐摔等产品关键要素，智能手机比拼的更是硬件、软件以及互联网服务的综合能力。传统的诺基亚、摩托罗拉、索爱这样的手机公司，更多的只能满足一到两个能力，仅有苹果具备三项综合能力。小米作为一家初创企业，集合硬件、软件和互联网基因的人才，三项能力互相融合，成为企业核心的竞争力。

▶ **以口碑为核心目标，创业七字诀驱动公司成长。**雷军总结出的创业七字诀“专注、极致、口碑、快”通过专注来聚焦产品，做出同行做不到的高度，从而达到极致。最后通过快速的迭代反应来满足消费者的诉求，最终达到口碑这个核心的目标。小米产品目标就是把客户当朋友，做出让客户惊艳的产品，并且用完之后给朋友推荐，这样模式才能够继续。

图：功能机产品关注点与“铁人三项”



图：雷军互联网创业七字诀

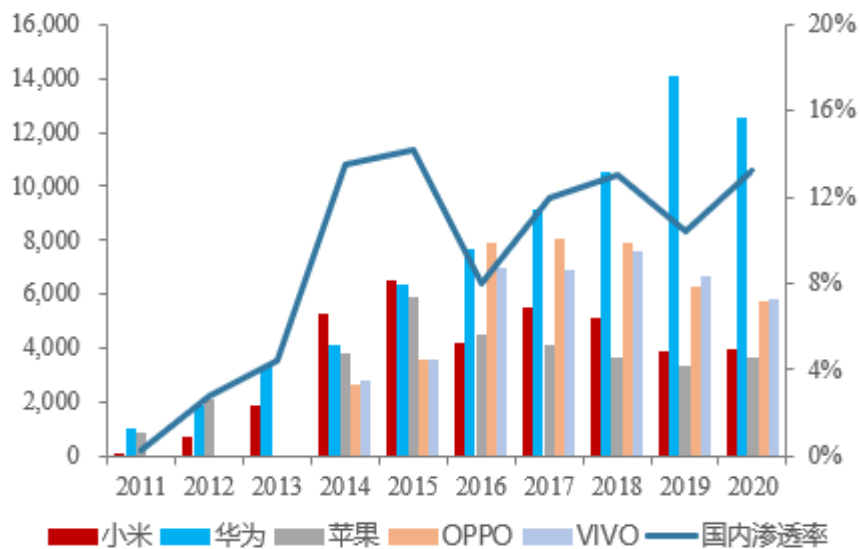


## ◆ 资深产业+创业+投资经验，助力雷军创立小米

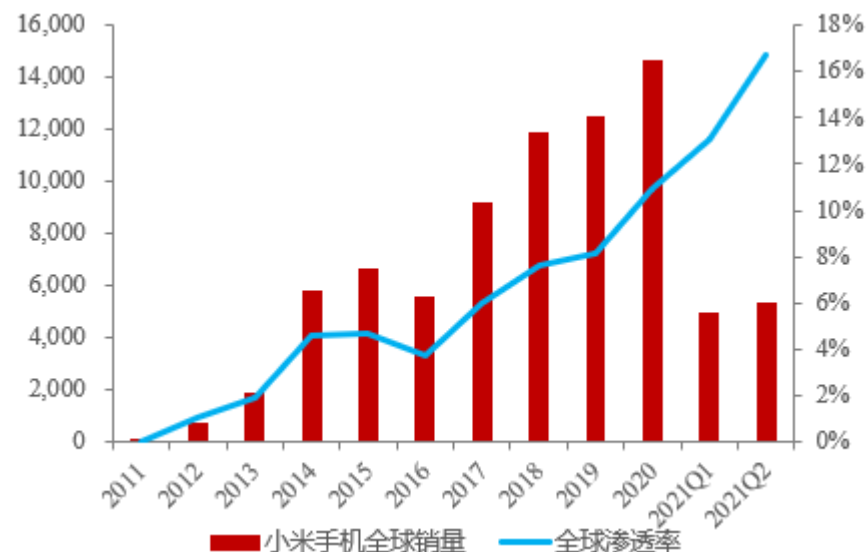
▶ **发挥铁人三项综合能力，成立三年时间出货量全国第一。** 凭借硬件、软件和互联网领域综合实力，小米手机2014年出货量即达到全国第一，共卖出5270万台。根据IDC披露，小米手机的出货量市占率在2015年达到了最高峰15%，随着华为、OPPO、VIVO等竞争者产品力不断提升，小米手机出货量的全国市占率维持在12%左右，2020年市占率为11.96%。

▶ **模式向海外扩张，欧洲、印度等多个国家和地区出货量排名靠前，全球市占率第二。** 从2016年开始，小米发力海外市场，将国内成功经验在海外进行复制，在欧洲和印度等多地渗透率不断提升，带来全球市占率（出货量口径，右下图同）的持续提升，到2021年Q2，全球市占率达到16.7%，仅次于三星位列全球第二。

图：2011-2020华米OV苹果国内销量（左轴/万台）渗透率（右轴/%）



图：2011-2021Q2小米手机全球销量（左轴/万台）及全球市占率（右轴/%）



顺势而为，切入智能手机风口

■ 系统订制&快速迭代，打造用户参与感

极致性能+高性价比赢得市场口碑

互联网+粉丝经济，驱动新的营销模式

研发智能设备，拓展物联网生态链





## ◆深度定制操作系统，功能快速迭代优化

▶ **通过软件率先切入智能手机领域，2010年发布第一代MIUI。**在安卓的2.xs时代，由于原生安卓系统功能缺失，UI设计粗糙，缺少中国本地化设置，因此催生了一些基于安卓的第三方定制系统，小米的MIUI ( Mobile Internet UI ) 即为中国最早的定制系统之一。2010年8月16日发布了首个公开定制版本V0.8.16。基于安卓2.2进行定制，对动画和UI界面进行优化、并对短信和电话做了速度提升。

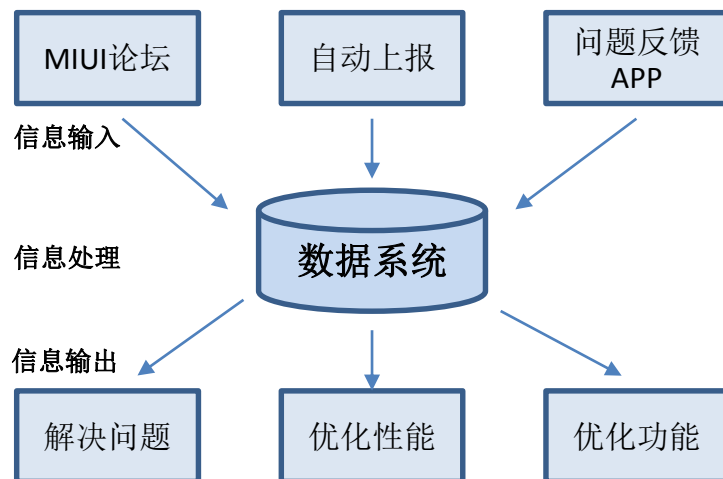
▶ **邀请数码“发烧友”参与内测，奠定小米“发烧”特性。**

## ◆深度定制操作系统，功能快速迭代优化

▶ **以用户需求为导向，“快”速迭代产品功能，打造参与感。**从推出最初版本开始，小米采用“快”的互联网思维对MIUI系统进行迭代。注重倾听用户的意见，通过论坛、问题反馈APP、以及系统自动上报等途径来收集客户反馈信息，并快速的进行迭代，从而让客户获得更好的参与感。其中MIUI论坛是国内最活跃的手机论坛，每日发帖量数十万条，也给MIUI不断迭代提供了灵感。通过快速对于客户反馈的升级迭代，MIUI系统持续进步，并且用户的**参与感**被持续不断的深化，这也是小米早期“粉丝”文化形成的基石。

▶ **系统分为三个版本，面向不同用户群体。**MIUI系统根据迭代的周期频次分为三个版本：体验版、开发版、稳定版。其中，体验版每天进行升级迭代，但是外部用户没有使用权限，主要由内部工程师以及内测用户进行使用；开发版每周五更新迭代，发布在MIUI论坛，用户可自行刷机，主要目的是为了稳定版做稳定性测试；稳定版1-2月不定期更新，主要面向出厂产品，要求界面标准，操作流畅。

图：MIUI系统迭代处理流程



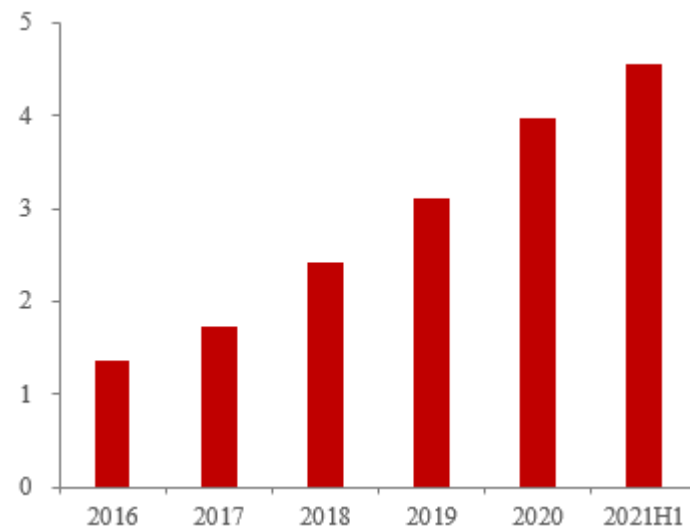
## ◆深度定制操作系统，功能快速迭代优化

➤持续推出新版本操作系统，功能及体验不断升级，用户数量持续增长。小米于2011年3月发布小米1手机，搭载MIUI V3版本，随后MIUI系统持续进行版本和功能升级，基本每年一次大的版本号更新，截至2020年底，已经更新到MIUI 12.5。随着MIUI系统不断的进化，用户数量也在不断提升，MIUI用户在2012年首次突破1000万人，2015年首次突破1亿人，2021年H1达到4.54亿人。

图：MIUI系统升级历程

MIUI系统升级历程		
版本号	发布时间	优化内容
MIUI V1	2010.08	取消二级菜单，优化动画和UI界面，提升短信和电话速度
MIUI V2	2010.10	添加原生安卓不具备特性，图标彻底圆角矩形化
MIUI V3	2011.03	第一次引进全局主题概念，设计元素加入小米DNA
MIUI V4	2012.01	基于安卓4开发，功能上引入安全中心，图标增加阴影效果
MIUI V5	2013.04	完善MIUI云服务，经典锁屏拉环设计
MIUI 6	2014.08	智能通知分类，MIUI黄页，菜单键改为多任务键
MIUI 7	2015.08	增加广告，界面扁平化
MIUI 8	2016.05	兰亭字体，全新相册、便签、手机分身、悬浮球、长截屏
MIUI 9	2017.07	最好用的负一屏，应用启动加速，持续自动清理
MIUI 10	2018.05	全面屏手势、自然音效、多任务后台界面
MIUI 11	2019.09	全局圆角进一步完善、全局字体自定义
MIUI 12	2020.04	系统动画、美学设计、安全隐私以及贴心功能等诸多方面全面革新
MIUI 12.5	2020.12	重写系统UI，内存、功耗下降，增加动效核心技术

图：2016-2021H1 MIUI系统用户人数/亿人





顺势而为，切入智能手机风口

系统订制&快速迭代，打造用户参与感

■ 极致性能+高性价比赢得市场口碑

互联网+粉丝经济，驱动新的营销模式

研发智能设备，拓展物联网生态链

- ◆ **专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑**
- **首款产品小米M1，软硬件性能出众。** 2011年8月，小米发布首款智能手机产品M1，采用双核1.5GHz处理器，1G内存，4.0英寸大屏，2000mAH容量电池以及800万像素摄像头等配置，硬件上的性能全面达到甚至超越了当时的主流智能手机。搭配MIUI V3操作系统，带来了更加流畅的用户体验。
- **高性能+高性价比超过市场预期，反响热烈。** 小米1的定价仅为1999元，远低于当时同配置的其它品牌智能手机，高性能+高性价比的表现引爆市场，很短的时间内即收到30万份订单，受产能限制的原因，用户需要凭借订单号排队购买。12月份重新开放订购，三个小时内即收到10万份订单，最终小米1手机全生命周期完成790万台的销量。

图：主要手机型号参数配置

厂商	小米	苹果	HTC	三星	MOTO	LG
型号	M1	IPHONE 4S	Sensation	Galaxy S2	Atrix ME860	Optimus 2X
处理器/Ghz	双核 1.5	双核1.5	双核1.2	双核1.2	双核 1.0	双核 1.0G
内存	1GB	1GB	768MB	1GB	1GB	521MB
屏幕/英寸	4	3.5	4.3	4.3	4	4
电池容量 /mAH	1930mAh	1400mAH	1520mAh	1650mAh	1930mAh	1500mAh
相机像素/万	800	800	800	800	500	800
价格/元	1999	4999	3575	4999	4298	2575

## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

- **前摩托罗拉手机团队加盟，协助打造极致硬件性能。**小米成立之初，雷军及其它创始人主要经验来自于软件和互联网领域，也是因此选择先从MIUI操作系统切入智能手机领域。直到前摩托罗拉手机研发总监周光平博士的加入，小米在硬件研发上的短板才最终被补齐。同时，周光平也带来了十几位前摩托罗拉研发中心的工程师一起加盟，带来丰富的硬件开发经验和供应商资源，为小米手机的极致硬件性能打下了坚实的基础。
- **行业新锐，难以获取供应链支持。**手机行业供应链，元器件往往需要供应商和采购方共同投入资源去做适配，因此供应商更愿意和实力雄厚且具备大量出货基础的厂家合作。小米希望在硬件配置角度做到行业**极致**，但即使有周博士团队带来的供应商资源以及大量的现金储备，最初获取核心供应商支持的过程也依然十分艰难。
- **精诚所至，金石为开，陆续获取供应商支持。**为了获取手机供应链的支持，雷军亲自出动调用各种资源与供应链厂家进行接触。为了获得夏普液晶显示屏的供货支持，通过金山公司日本分公司接触到了三井商社，并在后者的协助下最终与夏普公司建立联系，获得30万片/年的初步供货支持。通过这样持续不断的努力，包括触控技术供应商TPK、手机芯片公司高通等纷纷同意对小米提供供货支持。其中高通还把1.5Ghz双核处理器的首发交给小米。在顶级供应商的背书下，小米的供应链之路逐渐打通，陆续获得全产业链供应商的支持。
- **确定合作代工厂，完成软件+硬件全面布局。**作为轻资产行业的小米，需要寻找代工厂协助生产。但是包括富士康在内的全球几大代工厂最初都拒绝了小米的合作请求，它们的资源更加愿意划拨给长期合作的老客户。最后，在所有的代工厂中，只有南京英华达在最后时刻答应和小米进行合作，为即将量产的小米手机提供代工。至此，小米才完成硬件+软件的全面布局。



## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

➤ **创立红米品牌，专注性价比，开启千元智能机时代。** 2013年7月底，小米发布极致性价比的红米手机。小米首款双卡双待型号的手机，采用联发科4核CPU，友达4.7寸屏，800万像素摄像头以及MIUI 5操作系统，售价仅为799元，而当时相同配置的手机售价为1500元左右。红米的发布开启了千元智能机市场的市场大战，首批10万台手机发布90秒后即售罄。

➤ **终结山寨机时代，带动国产供应链发展。** 以红米手机为首的互联网千元智能机的出现，以高性能和极具杀伤力的价格，使中国市场上原有的山寨机失去了价格优势，纷纷退出手机市场。而红米手机也开始大量使用国产的元器件，从而带动了国产手机供应链的高速发展。它的出现也符合小米最初希望通过做手机，提升中国制造业效率，进而改变中国制造业的理想。

表：红米手机历代产品（价格单位为元）

型号	发布时间	价格	内存	处理器	处理器频率	屏幕尺寸	摄像头
红米	2013.7	799	1GB RAM 4GB ROM	联发科 MT6589T	四核1.5	4.7英寸	160万前置 800万后置
红米1S	2014.2	799	1GB RAM 8GB ROM	高通 MSM8628	四核1.6	4.7英寸	160万前置 800万后置
红米2	2015.1	699	1GB RAM 8GB ROM	高通 MSM8916	四核1.2	4.7英寸	200万前置 800万后置
红米2A	2015.3	599	1GB RAM 8GB ROM	联芯 L1860C	四核1.2	4.7英寸	200万前置 800万后置
红米Note	2014.3	999	2GB RAM 8GB RO	联发科 MT6592	8核1.7	5.5英寸	500万前置 1300万后置
红米Note 2	2015.8	999	2GB RAM 32GB ROM	联发科 MT6795T	8核2.2	5.5英寸	500万前置 1300万后置
红米Note 3	2015.11	1099	3GB RAM 32GB ROM	联发科 MT6795T	6核1.8	5.5英寸	500万前置 1300万后置



## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

- **发力工业设计，小米3初露锋芒。**小米手机诞生之初，雷军奉行“没有设计就是最好的设计”，前几代小米手机只有硬件配置的追求，但是外观基本没有工业设计可言。随着各大国产手机品牌逐渐开始发力，小米开始注重手机的外观设计。2013年小米3手机发布，相较于前几代手机外观变化巨大，屏幕变大、边框变圆，正面方正。这款产品荣获2014年日本优良设计大奖、美国IDEA银奖、亚洲最具影响力设计奖，这部手机也是小米工业设计的开端。
- **“一块钢板的艺术之旅”，工业设计大胆创新。**2014年发布小米4，用一块304不锈钢开始了工业设计的大胆创新，采用40道工艺制成，193道精密工序，将一块309克的钢板通过锻压成型，经过CNC切割工艺、微米级喷砂工艺、真空镀膜上色及纳米级防指纹镀膜等制程，精心的打磨成不锈钢金属边框、镁合金极轻构架成就了坚固的机身，这也是3D曲面机身的开端，后续的小米Note\小米5\小米6等多款机型在工业设计之路不断进取。
- **包装是品牌的调性，大气、简约，符合性价比。**小米手机的包装盒在其发展过程中是一个重要的因素，包装体现的是品牌的调性。第一代小米包装盒外表印刷了小米手机的设计图例，看起来有科技气息。从小米2开始，小米外包装去掉了电路图，做成了去科技感的样子，采用极强简约的辛普森牛皮纸外包装和小米LOGO，并且承重能力很强。除了大气、简约之外，该包装盒的单价只有几元一个，符合小米极致性价比的理念。
- **极致追求，改善开箱流程。**除了包装外形的优化外，为了能够改善开箱流程，整个外包装团队做了几十种开箱测试，目标是为了让消费者用最自然舒适的方式取出手机。在测试中，发现很多男性的拇指比较粗，也为此对手抠的大小和位置进行了重新修改。

## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

➤ **双品牌战略，打造产品矩阵。**采用“小米+红米”双品牌战略，小米产品抢占1500-2500元中端市场，红米产品依靠极致的性价比，抢占1000元以下入门机市场份额。

2011-2016小米手机产品型号及参数

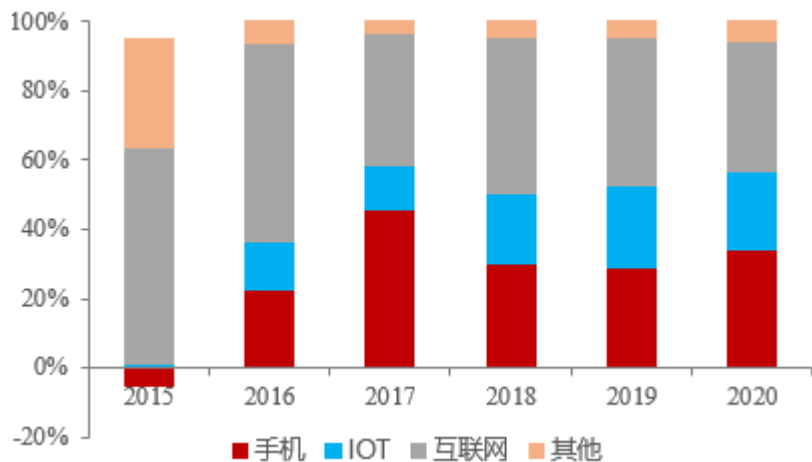
型号	发布时间	价格/元	性能参数										
			操作系统	内存	处理器	处理器主频	屏幕尺寸	分辨率	屏幕种类	摄像头	机身	安全识别	
小米手机	小米1	2011.8	1999	MIUI V3	1GB RAM 4GB ROM	MSM8260	双核1.5Ghz	4.0英寸	854*480	非贴合LCD屏	800万	一体式聚碳酸酯塑料	PIN
	小米1S	2012.10	1499	MIUI V5	1GB RAM 4GB ROM	高通 MSM8260	双核1.7Ghz	4.0英寸	854*480	非贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式抛光塑料机身	
	小米2	2012.9	1999	MIUI V5	2GB RAM 32GB ROM	高通 APQ8064	双核1.7Ghz	4.3英寸	1280*720	全贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式抛光塑料机身	
	小米2S	2013.4	1999	MIUI V5	2GB RAM 32GB ROM	高通 APQ8064T	双核1.7Ghz	4.3英寸	1280*720	全贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式抛光塑料机身	
	小米2A	2013.4	1499	MIUI V5	1GB RAM 16GB ROM	高通 MSM8260A	双核1.7Ghz	4.5英寸	1280*720	全贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式抛光塑料机身	
	小米3	2013.9	1999	MIUI V5	2GB RAM 16GB ROM	高通 MSM8674AB	四核2.3Ghz	5.0英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	200万前置 1300万后置	一体式磨砂塑料机身	
	小米4	2014.7	1999	MIUI V5	3GB RAM 64GB ROM	高通 MSM8974AC	四核2.5Ghz	5.0英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	800万前置 1300万后置	聚碳酸酯塑料后盖不锈钢	
	小米Note	2015.1	2299	MIUI 6	4GB RAM 64GB ROM	高通 MSM8994	四核2.5	5.7英寸	2560*1440	全贴合LCD屏	400万前置 1300万后置	玻璃后盖铝合金边框	
	小米4C	2015.9	1499	MIUI 6	3GB RAM 32GB ROM	高通 MSM8992	六核1.8Ghz	5.0英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	500万前置 1300万后置	一体式哑光塑料机身	
小米4S	2016.2	1699	MIUI 7	3GB RAM 64GB ROM	高通 MSM8992	四核2.5Ghz	5.0英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	500万前置 1300万后置	玻璃后盖铝合金边框	后置指纹识别	
红米手机	红米	2013.7	799	MIUI V5	1GB RAM 4GB ROM	联发科 MT6589T	四核1.5	4.7英寸	1280*720	非贴合LCD屏	160万前置 800万后置	一体式磨砂塑料机身	PIN
	红米1S	2014.2	799	MIUI V5	1GB RAM 8GB ROM	高通 MSM8628	四核1.6	4.7英寸	1280*720	非贴合LCD屏	160万前置 800万后置	一体式磨砂塑料机身	
	红米2	2015.1	699	MIUI 6	1GB RAM 8GB ROM	高通 MSM8916	四核1.2	4.7英寸	1280*720	全贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式磨砂塑料机身	
	红米2A	2015.3	599	MIUI 6	1GB RAM 8GB ROM	联芯L1860C	四核1.2	4.7英寸	1280*720	全贴合LCD屏	200万前置 800万后置	一体式磨砂塑料机身	
	红米Note	2014.3	999	MIUI V5	2GB RAM 8GB RO	联发科 MT6592	8核1.7	5.5英寸	1280*720	全贴合LCD屏	500万前置 1300万后置	一体式抛光塑料机身	
	红米Note 2	2015.8	999	MIUI 6	2GB RAM 32GB ROM	联发科 MT6795T	8核2.2	5.5英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	500万前置 1300万后置	一体式磨砂塑料机身	
	红米Note 3	2015.11	1099	MIUI 7	3GB RAM 32GB ROM	联发科 MT6795T	6核1.8	5.5英寸	1920*1080	全贴合LCD屏	500万前置 1300万后置	三段式金属机身	

## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

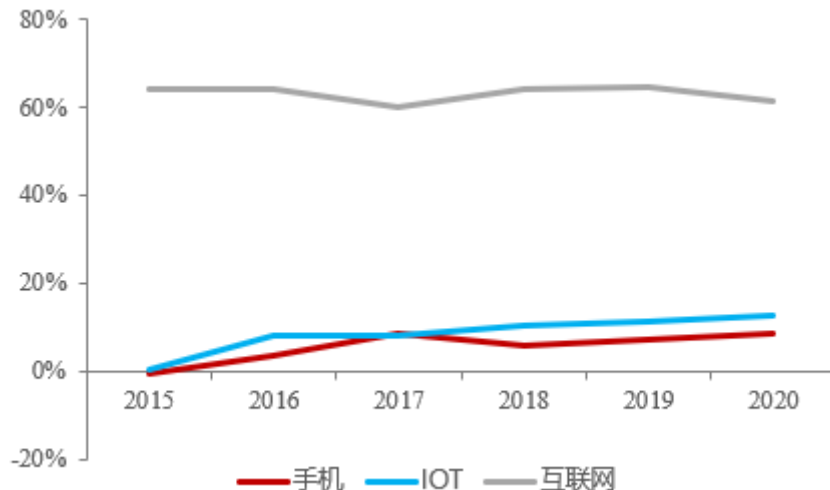
➤ **硬件作为流量入口，让利给客户，并且产生获客负成本。**小米各项业务中，追溯到2015年，互联网业务营收占比仅为4.8%，但得益于高毛利，其毛利贡献率为69.7%，是公司主要的盈利来源。硬件主要作为获客的流量入口，相较于其它的互联网平台，随着手机单价逐渐提升，毛利转正，整体的获客成本为负。

➤ **不同于传统硬件公司，宣布硬件业务综合净利率不超过5%。**2018年在小米6X发布会上，董事长雷军宣布，小米的硬件净利润率不超过5%，超出的部分将全部返还给用户。相较于其它的手机制造商，小米更关注于通过手机和IoT设备作为入口带来的流量，并利用流量来通过互联网业务赚取利润。

图：2015-2020小米各业务毛利占比



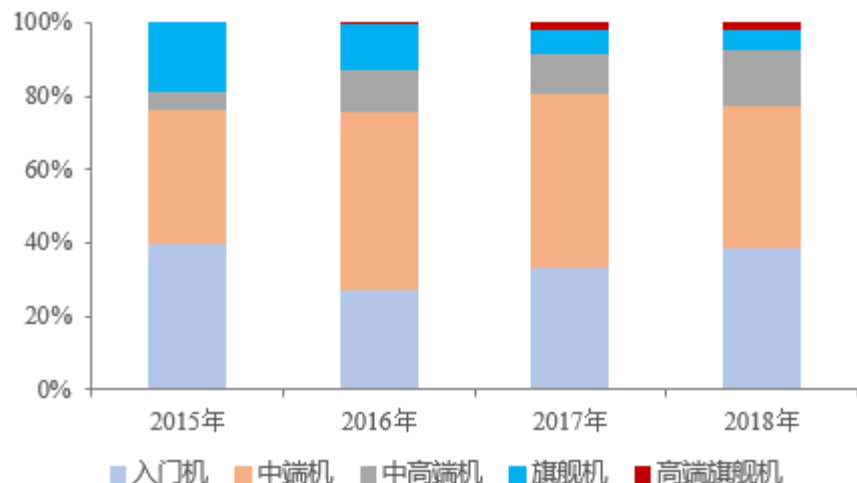
图：2015-2020小米各业务毛利率



## ◆ 专注打磨超过用户预期产品，极致性能+击穿市场价格赢得信任和口碑

➤ 销量集中在中低端机型，平均售价及毛利率不断提升。作为流量入口，贡献小米手机销量的主要机型为中低端型号，2018年Q1，入门机和中端机销量占比达到了77.64%。得益于产品战略的调整以及新机型的不断推出，公司手机平均售价不断提升，从2015年的807.2元提升至2020年的1040元，提升幅度达到28.9%。随着公司销量的不断提升，规模效应显现，手机业务毛利率持续提升，2020年达到8.7%。

图：2015-2018Q1小米各档次手机销量占比（%）



图：2015-2021Q2手机平均售价（左轴/元）及毛利率（%）





顺势而为，切入智能手机风口

系统订制&快速迭代，打造用户参与感

极致性能+高性价比赢得市场口碑

■ **互联网+粉丝经济，驱动新的营销模式**

研发智能设备，拓展物联网生态链

## ◆ 互联网销售降低渠道费用，粉丝口碑传播，驱动新的营销模式

- **采用互联网销售模式，大规模减少渠道成本。**在传统的手机品牌中，主要还是采用线下实体店的方式进行销售，在达到消费者之前，成本抬升低则1-200元，高则5-600元。作为首个互联网手机品牌，小米采用了互联网销售的模式，不设线下渠道，最大规模的减少中间渠道成本，大大的降低价格门槛。
- **饥饿营销提高消费者期待程度，推迟交货降低产品成本。**因为产能限制等多重因素，小米手机一经推出后总是一机难求，需要通过线上抢购的方式来购买，往往需要等待几个月才能够买到。小米饥饿营销的方式一则可以提高消费者对于产品的期待程度，加大对于友商的压力。二则因为电子领域摩尔定律的存在，整机成本会随着时间推移而逐渐降低，因此采取这种方式能够有效的吸引消费者的目光，同时降低自身的成本压力。
- **依靠米粉进行口碑营销，让用户深度参与产品开发。**MIUI系统首次上线时，将100名内测用户的名字放在手机开机屏幕上，并在2013年拍摄了一部微电影《100个梦想的赞助商》。这100人成为小米口碑传播的起点，在小米社区、MIUI论坛上发挥了极大的作用，依靠口碑传播，2011年MIUI系统已经拥有50万发烧友。通过对于客户反馈的快速迭代修改，让客户感受到深度参与产品开发，带来极强的用户体验感，同时让良好的形象开枝散叶，吸引更多用户参与。
- **互联网营销模式，粉丝圈层->大众层面。**粉丝营销在小米发展过程中发挥了巨大的作用，“因发烧而生”的手机控，成为小米的粉丝，自称为“米粉”。小米社区、MIUI论坛等成为他们的应援基地，小米线下活动“爆米花”以及一年一度的粉丝节，成为粉丝们聚会的场所。小米高管亲自到现场和粉丝拍照、玩游戏，并深度互动。粉丝带来巨大的威力，每次新品发布都会导致官网瘫痪，并将影响力逐步向大众扩散。



## ◆ 互联网销售降低渠道费用，粉丝口碑传播，驱动新的营销模式

- ▶ **借助雷军聚集企业资源，建立小米电商平台。**小米点商品平台建设工作从2011年7月开始启动，雷军投资的凡客诚品以及另一家电子商务公司—乐淘网，都将电子商务相关的内容倾囊相授。小米最终选择了乐淘网的电商模式，并借助凡客诚品的仓库进行中转测试。借助相关的资源，小米在电商平台上线前进行反复的测试，确保在线支付和配送系统正常运行。
- ▶ **加速建立售后体系，成为小米之家前身。**在小米手机出货量持续增长背后，售后能力成为需要解决的问题，从2012年开始，小米持续投入资金，物流、仓储及维修等服务环节进行完善，在各地建立新的售后服务中心，成为后来小米之家的雏形。

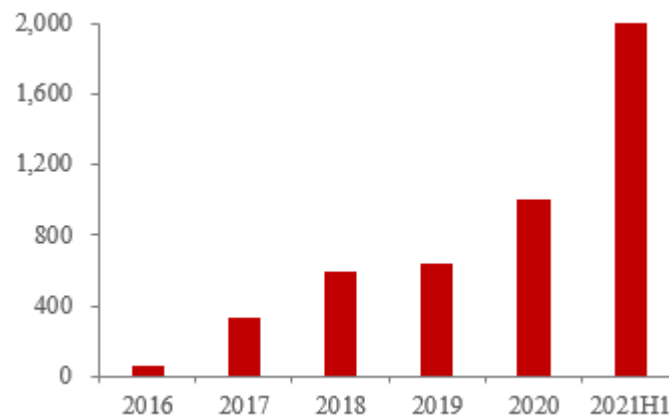
图：小米电商平台



图：小米之家



图：2016-2021H1 小米之家数量变化/个



## ◆ 互联网销售降低渠道费用，粉丝口碑传播，驱动新的营销模式

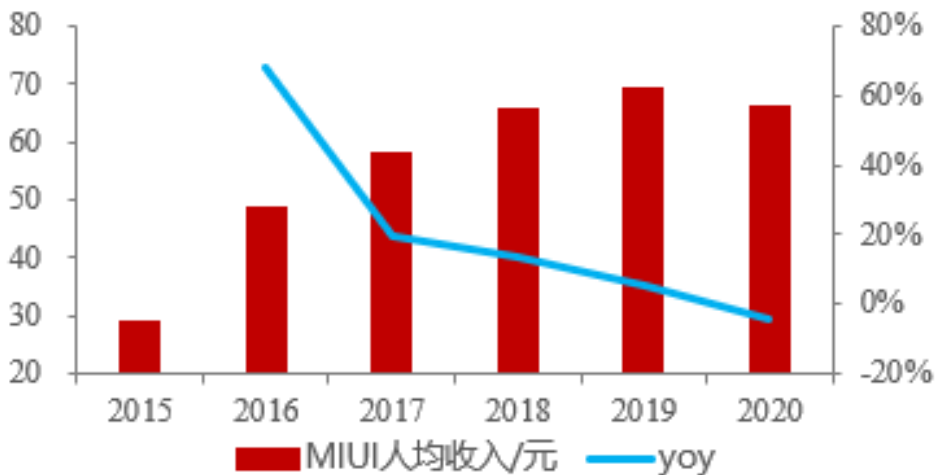
➤ 得益于庞大用户基数，互联网业务持续增长。手机+AIoT持续热卖，为小米带来了庞大的用户基数，支持整个互联网业务的营收不断增长，2020年营收为237.6亿元，2015-2020年复合增长率达到49%。MIUI客户人均收入，从2015年的28.9元提升到2020年的66.3元。

➤ 广告业务&互联网增值业务双双增长。小米互联网用户不断增加（MIUI用户、小米盒子、小米电视等），推动公司广告业务营收增加，同时以游戏和金融科技为主要内容的互联网增值服务营收也同步增加。

图：2015-2020小米互联网业务营收增长（亿元）



图：2015-2020 MIUI人均收入（元）





顺势而为，切入智能手机风口

系统订制&快速迭代，打造用户参与感

极致性能+高性价比赢得市场口碑

互联网+粉丝经济，驱动新的营销模式

■ 研发智能设备，拓展物联网生态链

## ◆发布小米盒子、小米电视等家电产品，切入物联网生态链。

➤收购创业公司—多看，加速推出小米盒子。小米联合创始人王川是多看公司的CEO，他认为电视是生活中最大的一块屏，功能手机向智能手机的变革有望发生在电视行业。多看初代电视盒子产品市场反馈超出预期，但是作为小公司得不到足够的供应链支持，因此选择将公司出售给小米，在小米的基础上继续完成电视盒子的开发工作。**2013年，小米发布初代小米盒子**，具备米联、提供免费海量电影和电视剧、播放本地视频文件等功能，随后陆续发布了多代产品，作为传统电视的延伸产品，小米盒子获得了很大的成功。

➤发布首款智能电视，重塑新的产品形态。2013年9月，小米发布首款智能电视。作为全新设计的互联网电视，采用了极简的遥控器设计，通过11个键完成所有的功能，并基于该遥控器对电视的交互系统进行了全新的设计，确保所有人凭感觉就能够完成智能电视所有操控功能，2019年小米智能电视销量破千万，成为中国市场第一。

图：历代小米盒子产品



图：小米智能电视&11键遥控器



## ◆ 专注主要品类，物联网生态链拓展交由合作伙伴

➤ “投资+孵化”，赋能生态链企业成长。为了保持专注，除了电视盒子、智能电视和路由器等几个少数品类是小米自己负责，绝大多数小米生态链产品，小米都交给生态链合作伙伴。对于合作伙伴，小米不仅提供资金，更扮演了孵化器的作用，采取投资但不控股的战略，保证生态链企业健康成长，打造了充电宝、平衡车、智能手环、扫地机器人、插线板等多个爆款产品。

➤ 构建竹林生态，多家公司上市，共同支撑物联网生态。整个小米生态链系统如同一片竹林，根系发达。小米作为生态链背后的依托，能够提供庞大的用户群、充足的资金、强大的供应链资源。生态链企业在创业的过程中，不断的吸收小米的资源，锻炼团队，完成原始积累。双方互为利益一致的价值放大器，通过生态链体系，小米培养了一大批具有竞争力的企业，并打造了华米科技、石头科技、云米科技、九号机器人四家上市公司。

图：小米生态链产品



图：小米生态链上市公司





## ◆ 实践三高一“高科技、高颜值、高性价比”战略，持续打造爆款产品

- 科技“数字化、可视化、触觉化、场景化”。“数字化”就是把技术用最简单的方式传递给用户，“可视化”就是让产品实现直观体验、差异化、有内涵；“触觉化”就是能够让消费者能够触碰到产品特性，从而增加喜欢产品的几率；“场景化”就是要学会讲故事，为产品赋予温度，再将产品和场景圈在一起。
- 颜值就是正义，颜值就是流量。1) 高性价比风格促使小米选择极简风格，把复杂的元素和不需要的“成本”去掉；2) 极简的设计降低产品价格，能够实现小众产品的大众化；3) 产品需要具备统一的形象，有自己独特设计语言；4) 细节是魔鬼，精心设计的细节，能够让用户感知到产品的用心。
- 价格 $\leq$ 用户期望值的一半，实现极致性价比。产品的价格贵和便宜，核心是与客户的预期进行对比。所以：1) 在确定性价比之前，需要锚定用户的期望值。2) 通过减去不必要的功能、成本透明化来将产品成本压缩到最小。3) 在客户能够感知的领域做加法，满足客户在乎的事情。

图：小米生态链产品矩阵







## 公司端：行业代表企业复盘及成功元素分析

小米：“铁人三项”造就核心竞争力

华为：持续研发投入实现硬科技转型

三星：全产业链高度整合供应链为王

O V：线上线下地毯式营销渠道制胜

## ◆ 专注通信设备业务，推出无绳电话产品受挫

- **专注通信设备制造，无意发展手机终端业务。** 华为创立初期，国内电信网设备过度依赖进口，中国通信处于制度混乱，安装电话难、费用贵的时期，华为抓住市场机遇，专注通信设备制造成为国内通信设备领域的巨头；1997年，国家主动邀请华为进行手机终端的自主研发和生产，但是作为一个为运营商提供通信技术的设备服务公司，为了让运营商放心，任正非曾经承诺不进入通信消费品领域，所以并没有做手机的想法。
- **首次尝试，推出无绳电话产品受挫。** 为了配合C&C08程控交换机在中国电信销售，华为曾于1998年推出高档无绳电话，这是华为在终端领域的首次尝试，但是由于质量问题，客户体验极差，这次失败也为之后任正非多次否决手机终端业务埋下伏笔。

## ◆ 押注GSM及3G技术，错过CDMA+小灵通业务以及国产手机首次热潮

- **押注GSM及3G技术，错过CDMA风口。** 2G主流技术有两种，一是欧洲电信设备商和运营商共同制定的GSM，另一种是高通发展壮大的CDMA，1997年华为成功研发出中国第一个拥有自主知识产权的GSM系统，1998年华为开始了3G技术WCDMA商用系统的研发，然而国家于2000年决定引入CDMA技术，华为由于在GSM以及WCDMA技术方面投入过大，在CDMA技术上准备不足，错失了CDMA技术风口。
- **PHS（小灵通）业务横空出世，导致3G牌照延迟发放。** 1998年，小灵通正式进入中国市场，中兴、UT斯达康凭借小灵通迅速增强自身实力，华为认为PHS技术过于低端，专注于GSM和WCDMA的研发；然而PHS（小灵通）的崛起直接导致了国内3G牌照的延迟发放，直至2009年初，国内3G牌照才正式发放。
- **2002年华为创业以来首次亏损，2002年底任正非痛定思痛，提出将斥资10亿元做终端业务，并要求成立独立的终端公司。**

## ◆ 痛定思痛，进军手机终端领域，切入运营商定制市场

- **成立手机研发部门，同时进军小灵通+手机市场。** 2003年7月华为成立手机研发部，同时任正非决定斥资2亿进入小灵通市场，以打击竞争对手UT斯康达和中兴，当时这两家公司通过小灵通业务迅速壮大实力，并把小灵通业务获取的利润投入到研发3G技术中，对华为的3G业务造成压力；2003年11月，华为终端公司正式成立。
- **通过价格战打击竞争对手，同步积累通信终端经验。** 华为通过高效的执行力和强大的研发能力，在半年内攻克了技术，并凭借强大的供应链系统，将2000元左右的小灵通出货价，拉低到了300元，UT斯康达则迅速陷入亏损，不得已砍掉了对华为形成竞争压力的3G业务，从此一蹶不振；同时华为也通过PHS（小灵通）业务的成功，积累了丰富的通信终端经验。

图：华为终端业务发展史



华为开发出中国第一个拥有自主产权的GSM系统，**但任正非拒绝研发GSM手机**

1997



华为开始为摩托罗拉生产手机

2000



任正非主动向管理层承认自己在PHS、CDMA以及手机终端上的决策失误

2001.10



华为3G业务小组曾建议尽快立项手机，遭到任正非的否决，年底，任正非宣布进军手机行业

2002.10-2002.12



华为决定斥资10亿同时开拓小灵通和手机行业；**成立专注于手机业务的华为终端公司**

2003.07-2003.11

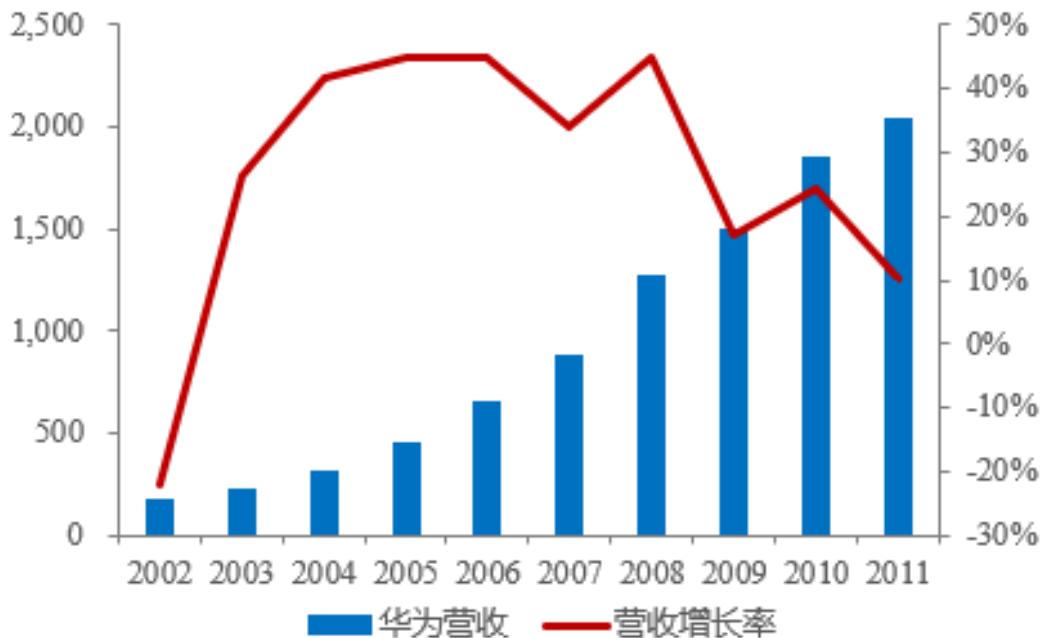
## ◆ 痛定思痛，进军手机终端领域，切入运营商定制市场

- **联发科“Turnkey”方案发布，开启山寨机时代。** 2003年底，联发科基带芯片研发成功，向厂商推广“Turnkey”方案，即将芯片、软件平台以及第三方应用软件捆绑销售，该方案的便捷性和低廉的价格使下游厂商进入手机行业的门槛降低，2007年后，中国取消了手机牌照的核准制度，开始颁发进网许可证，行业玩家迅速增加，中国手机行业正式进入山寨机时代。
- **上有国际大厂打压，下有山寨机崛起，国产手机快速衰落。** 风靡一时的波导、TCL等国产品牌在拥有资金、技术和供应链优势的头部国际大厂和拥有价格优势的山寨手机品牌的双重打压下，市场份额迅速缩窄，陆续退出中国市场。
- **经历波折终于进入终端行业，恰逢行业冬天需求新机会。** 2004年是华为进入手机行业的元年，但是国内厂商在行业的生存空间正在逐渐缩小，行业头部被国际大厂占据，刚开拓的终端业务的华为急需寻找新的机会，在业内站稳脚跟。
- **围绕3G业务，切入运营商定制领域。** 华为于2003年完成了与主要3G设备供应商、手机厂商的兼容性测试，至2004年，华为拥有GSM、WCDMA、CDMA2000和TD-SCDMA的全套解决方案，但由于国内3G牌照迟迟未发，华为急需大量的3G手机来发展业务并在终端行业站稳脚跟，在市场调研之后，决定切入运营商定制领域，于2004年起开始为海外运营商制作3G手机，稳固自身终端业务。

## ◆ 战略转型，重新定义手机业务，全面转向消费者品牌

- **2004-2011以定制形式销售，远离市场难以做好用户体验。** 在2004-2011年间，华为手机基本是按运营商的要求定制，并销售给运营商，华为终端的命运掌握在运营商手中；由于定制机的销售模式使华为远离消费者，导致公司难以做好用户体验。
- **产品定位低端，同质化严重，利润微薄，亟待改变。** 运营商定制机大多数是低端机，因此对质量功能要求不高，导致市场门槛较低，同质化日渐严重，竞争对手也越来越多，造成该业务的利润逐渐下降，运营商定制机也逐渐成为华为的鸡肋，甚至在竞标运营商项目时经常被当作通信设备的“附赠”部分。

图：华为2002-2011年营收（左轴/亿元）及营收增速（右轴/%）

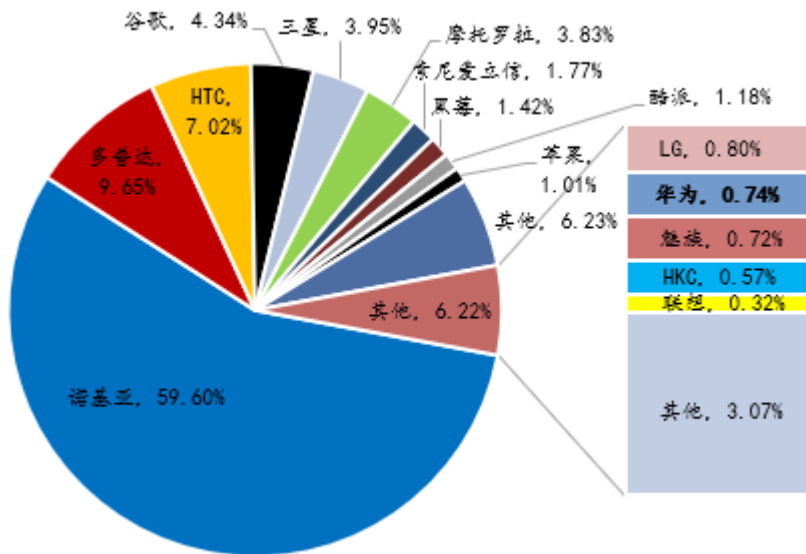




# 重新定位终端业务，开启自主品牌之路

- ◆ **2010年是中国手机市场山寨杂牌机频出、多品牌混乱厮杀的时代。** 此时华为仍属于为运营商打造定制机型的“中华酷联”阵营。2010年9月，华为C8500作为中国电信首批推出的天翼千元3G智能手机，在百日内的零售销量突破100万台，到2010年底，华为制造的天翼终端产品发货已超过2000万部。
- ◆ **重新定位终端业务，开启自主手机品牌之路。** 2010年12月3日，任正非召开“高级座谈会”，明确将华为终端与运营商业务、企业网并列成为公司三大核心业务，并对终端业务方向做出三大调整：**1) 产品上，低端手机→高端手机；2) 市场上，无品牌→自主品牌；3) 用户重心上，运营商→消费者。**“高级座谈会”后不久，华为将旗下所有面向消费者的业务，如手机、其他终端设备、互联网以及芯片业务整合在一起，组成了消费者BG（Business Group，业务集团），并在2020年将智能汽车解决方案BU也纳入消费者业务体系。

图：2010年1月中国智能手机市场份额分布（销售口径）



图：华为组织架构示意图





# 确定四大产品线，推动多样化尝试

## ◆ 2012-2013年是华为正式转型的尝试期。

- **确认Ascend系列四大产品线**：D系列（Diamond钻石）、P系列（Platinum铂金）、G系列（Gold黄金）、Y系列（Young年轻），其中P系列和D系列走高端旗舰路线。
- **推出P1+D系列三款手机**：参照iPhone和三星Galaxy系列越做越薄的趋势，于2012年1月推出机身厚度仅7.69mm、售价2999元的Ascend P1，由于高定价且整体配置一般，当年近售出50万台；2月份推出Ascend D系列三款产品，由于该系列手机采用尚不成熟的K3V2芯片，导致手机出现卡死、闪退、发热等损害用户体验的现象，市场反响平平。
- **开设网上商城**：2012年3月18日开设“华为商城”，并于10月达到30万用户注册量。
- **发布EMUI操作系统**：2012年7月，华为在北京正式发布Emotion UI系统。
- **推出荣耀品牌对标小米**：2013年12月华为正式推出互联网手机荣耀品牌，最初发布的两款产品荣耀3C、荣耀3X对标红米和小米，被形容为“像素级模仿”（华为受美国制裁影响已出售荣耀品牌）。

图：华为2012年推出的Ascend P1/D1/D quad/D quad XL



图：国产手机品牌基于安卓定制的操作系统

	系统名称	成立时间	企业名称	系统特点
	Emotion UI (EMUI)	2012年	华为	合一桌面是将桌面与主菜单融合，应用可清晰快捷地显示，并减少二级菜单的操作，提升入门用户易用性。智能指导可帮助入门用户快速掌握系统，个性化用户可切换主题、墙纸、字体等功能
	MIUI	2010年	小米	系统主要以安卓系统为基础，深度定制关于小米特色的专有手机操作系统，如MIUI拨号与短信、MIUI安全中心、小米消息推送服务、应用双开与系统分身、MIUI天气、小米云服务、拦截网等服务，并及时接受用户反馈持续改进系统
	Flyme	2012年	魅族	系统凝聚魅族多年对智能手机用户的深度发觉，将手机系统中心集中提供给更强大的应用功能和操作感受，秉承着化繁为简，提高各项应用的功能操作
	Funtouch OS	2013年	vivo	以用户体验为中心，以“简约、乐趣、智慧”理念为系统设计导向，并将综合用户体验口碑，综合评估系统体验感，并改进系统
	Color OS	2013年	OPPO	更加轻量的设计语言、高效去层级的交互体验、无缝流畅的渐进式动画效果、细腻沉浸的声音细节，以及更加开放的用户权限为该系统的核心设计理念，并加入无边界声觉系统，系统声音全面提升，声音采样与大自然
	Smartisan OS	2013年	锤子科技	系统定位“工匠精神”，主要体现在用户体验感及应用程序之间可放置于屏幕顶部或右侧无需来回切换，且系统颜色更符合文艺青年审美

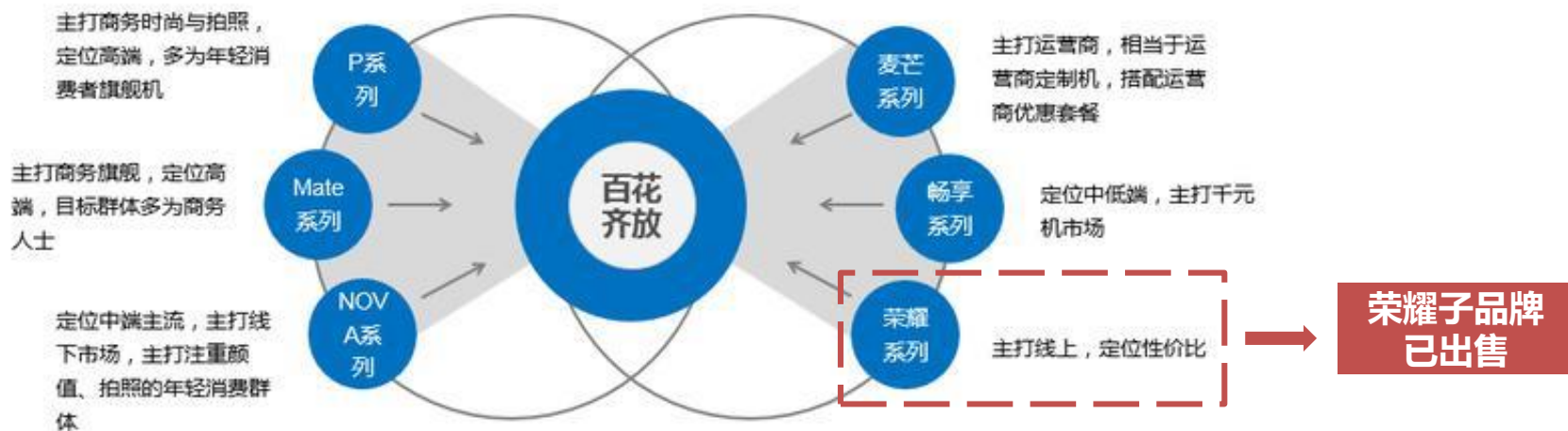
## ◆ Ascend P6和Mate7成为华为高端之路的转折点。

- **信奉工业参数，是华为内部多年来形成的意识习惯。** 与运营商交流时，需要用参数和标准体现专业水准，用技术说话，提高沟通效率，长久和运营商打交道的华为深谙此道。华为最初阶段发布的高端手机，无一例外采用了“最”字战略，例如全球最薄、最快、最强等。**从P6开始，华为从卖技术到卖艺术，开始用美的体验代替工业参数，与消费者建立价值认同感和情感共鸣**，用slogan“美，是一种态度”替代了相关数据和专业术语，也获得了消费者认可。2013年推出的P6定价2688元，取得了全球400万台的销量成绩。
- **Mate7的推出助力华为站稳3000元以上高端市场。** 由于D系列连续数款机型反响一般，华为转而尝试推出新的Mate系列。2014年9月，华为发布Mate 7，该机型采用一体化全金属机身、麒麟925八核处理器，4100毫安大电池，定价为2999/3699/4399元的阶梯式定价。其最大的特色就是首款按压式指纹识别安卓手机，成为当时市场上体验最接近iPhone5S（刚加入指纹识别）的产品，获得消费者认可，全生命周期销量突破700万台。

# 华为手机产品布局多系列，全面覆盖细分消费群体

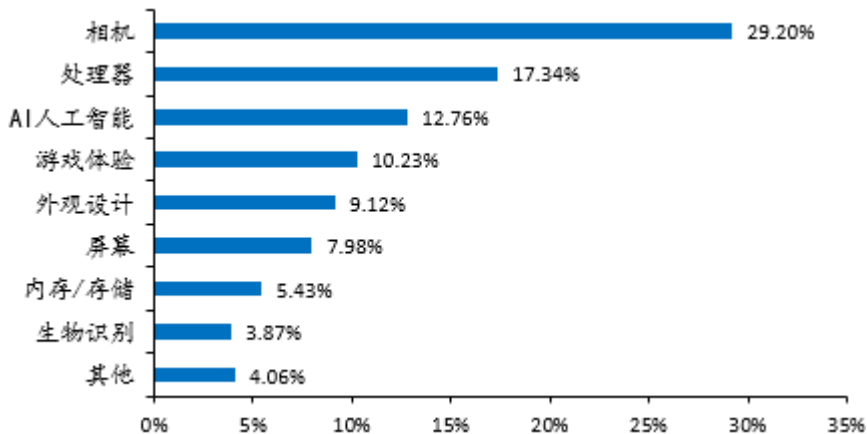
- ◆ **华为手机布局各层次价位：分工明确，主打中高端机型。** P6和Mate7获得成功后，华为手机业务逐渐站稳脚跟，多系列面向各细分消费群体的战略布局更加明确。
- **Mate系列（4000元以上）：**高端商务系列，主要面向商务人群，麒麟高级处理器，消费人群男性居多。
- **P系列（4000元以上）：**主打时尚旗舰，以其出色的性能、强悍的拍照和时尚的外观主打中青年群体。
- **Nova系列（1000-4000元不等）：**定位中端主流，主要打注重颜值、拍照的年轻消费群体，定价相对低于Mate系列和P系列，多选择年轻明星代言人，营销策略上对标OV。
- **麦芒系列：**定位年轻手机，主要是华为和运营商的合作定制系列，搭配运营商优惠套餐，是一款主推线下销售的机型。
- **畅玩系列（1000元到2000元）：**华为入门款机型，配置一般，主打千元机市场。
- **荣耀系列（华为受美国制裁影响已出售荣耀品牌）：**包括高端机型Magic系列、两大旗舰V系列和数字系列、面向游戏市场的Play系列、中端机型S系列/X系列/i系列，低端畅玩系列（已停止更新）。

图：华为手机产品系列

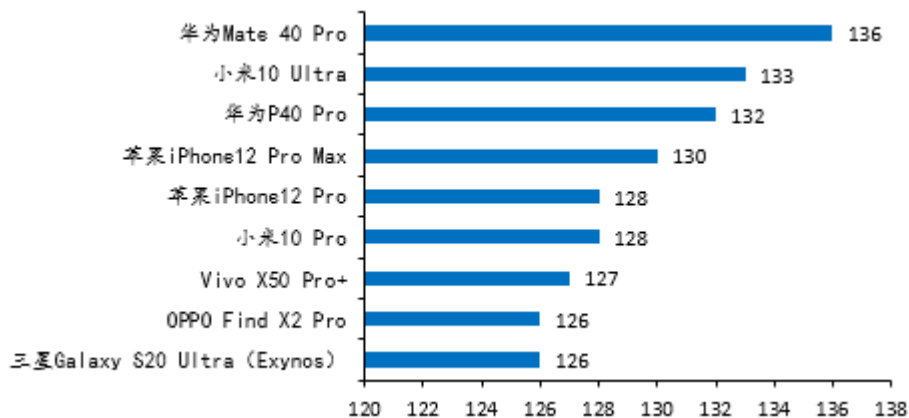


- ◆ **相机功能是中国手机市场用户最关注的功能。** 根据中关村在线数据显示，2019年手机用户最关注的功能参数是相机，关注度达到29.2%，这意味着用户购机时的首要考虑因素是相机功能。
- ◆ **拥抱徕卡，主打拍照功能差异化。** 为打造核心功能优势，提升用户心中的品牌地位，华为主动寻求与德国知名光学巨头徕卡进行合作，双方在2014年成功签订战略合作协议。2016年4月，首次搭载徕卡双摄的华为P9在伦敦发布，成为发布会最大的亮点和关注点。凭借出色的拍照能力，华为P9全生命周期内卖出了1200万部。
- **P9获得成功的关键在于：**硬件方面，P9搭载的麒麟955芯片集成了自研的ISP（图像信号处理芯片），专为双镜头服务，可进行深度信息计算并对图像进行优化；软件方面，结合徕卡的光学镜头结构及后期调色算法，最终形成良好的成像效果。
- 此外，根据专业相机评测机构DXOMARK官方公布的数据，**2020年10月华为发布的Mate 40 Pro相机得分达到136分，超越小米10 Ultra和iPhone12 Pro Max成为第一位**，华为成功让用户接受“华为手机是拍照功能最好手机”的理念。

图：2019年Q1中国手机功能参数用户关注度排行



图：2020年10月华为Mate Pro 40相机得分排名第一位



- ◆ **联名保时捷，打造高端奢侈品牌形象。** 早在2015年的秋天，华为手机就开始以德国为中心调研国际品牌合作的可能性，通过推动与奢侈品牌的合作，从“产品运营”升级到“品牌运营”，实现高端机型的进一步突破。2016年10月，华为在德国慕尼黑发布Mate 9保时捷设计旗舰机，国内售价高达8999元；此后华为相继发布了Mate 10/RS/20RS/30RS/40RS 保时捷设计款，国内价格最高达到13999元。
- ◆ **通过借力保时捷+徕卡，华为成为能与苹果在高端智能手机市场比肩的国内唯一厂商。** 根据IDC数据，2020年上半年中国600美元以上价位的智能手机市场份额中，华为以44.1%的份额超越苹果（44%）排名第一。

图：华为与保时捷联合打造机型



Mate 9保时捷设计



Mate 10保时捷设计



Mate RS保时捷设计



Mate 20RS保时捷设计

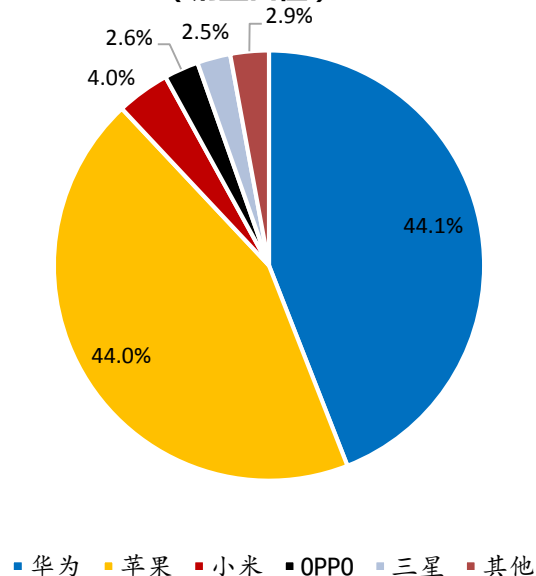


Mate 30RS保时捷设计



Mate 40RS保时捷设计

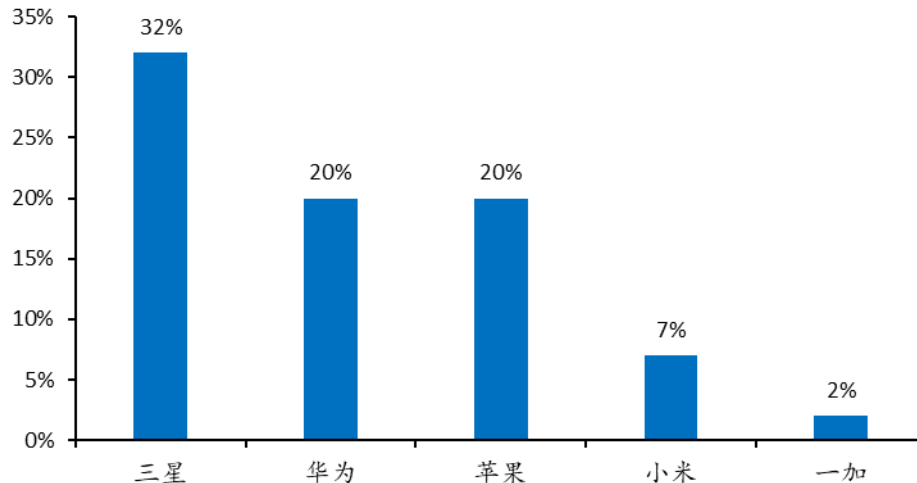
图：2020年上半年中国600美元以上价位智能机市场销售份额（销量口径）





- ◆ **欧洲市场是华为海外业务的主阵地。**早在2005年，华为在欧洲市场就已经有To C业务——数据卡（即无线广域网调制解调器）。数据卡是华为在欧洲做的第一款大规模商用的终端产品，也正是这款产品给华为欧洲带来了开端。此后，华为从给欧洲运营商做贴牌ODM（定制机），转为自建品牌重新进入欧洲市场，并着重采取了三大策略：
  - **产品层面，开始探索消费品市场客观规律，与本地特色和本地用户需求三者做结合。**典型的例子就是华为与徕卡的合作，将光学和拍照算法应用到手机产品中。
  - **品牌建设，华为十分关注户外广告和新媒体数字传播方式，以此来增加品牌曝光和辨识度。**以P20 Pro上市为例，华为策划一场结合本地文化气息的新文艺复兴运动，并拍摄照片放到米兰街道做一个月的线下直传播。
  - **提升品牌认知，建立口碑。**对欧洲用户品牌认知的建立上，通过体育赞助，先后与AC米兰、巴黎圣日尔曼、马德里竞技、多特蒙德等多家足球俱乐部建立合作关系来进行。同时，华为还成立了“欧洲产品中心”，来收集在欧洲市场产品和对手的差距，评估并改进产品的竞争力。
- ◆ **从2012年开始一直持续的欧洲市场投入，也让华为在欧洲智能手机市场完成了跨越。**截至2019年，在谷歌HMS移动服务断供的影响下，华为仍以20%的市占率，与苹果并列欧洲市场第二位。

图：2019年欧洲市场手机品牌份额占比情况

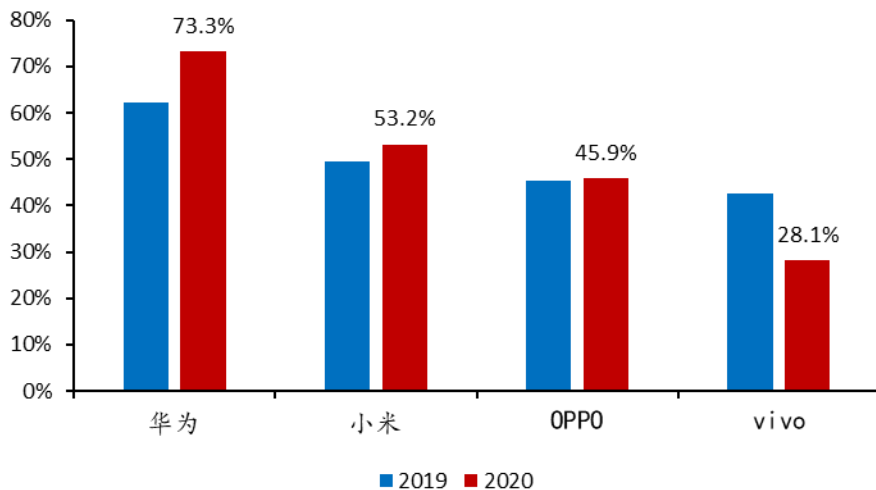




## ◆从运营商业务转向消费者业务，华为品牌营销策略升级进步。

- **手机品牌形象更具人文气息。** 华为针对不同机型打造了一系列宣传片，比如Mate 7的“爵士人生”、P7的“君子如兰”以及P8的“似水流年”，获得了消费者的认可。
- **海内外顶级明星代言，持续扩大品牌影响力。** 1) **海外市场：**先后邀请球王梅西、著名足球运动员罗伯特·莱万多夫斯基、好莱坞明星亨利·卡维尔、约翰逊·斯嘉丽和盖尔·加朵等作为产品代言人，提升华为高端品牌形象的同时也带来了良好的销量。2) **国内市场：**邀请了第一位国内明星代言人张涵予为Mate 9代言，Mate9的销量生命周期销量突破850万台，取得了良好效果。随后，进一步邀请胡歌、关晓彤、张艺兴、赵丽颖等作为产品代言人。
- **粉丝营销提升品牌粘性。** 华为通过成立花粉俱乐部，将线下粉丝互动与线上抽奖、话题传播、营销调研等互相融合，提升用户品牌忠诚度。根据企鹅智库发布的智能手机用户品牌忠诚度调研数据显示，2020年华为以73.3%的用户忠诚度排名国内手机品牌第一位。

图：2019-2020智能手机用户品牌忠诚度情况



- ◆ **华为芯片自研能力的成熟是手机业务成功的关键。** 早在2009年，华为海思就曾推出过一款K3V1芯片，并于2012年升级为第二版的四核A9架构处理器K3V2，搭载于当年推出的Ascend D系列三款产品。K3V2性能赶上主流水平，但由于落后的制程工艺、兼容性差的GPU，后续搭载K3V2的D2/P2/Mate1等机型都出现功耗高、游戏体验差、闪退等缺点，销量均不理想。
- **2014年华为海思推出第一款手机SoC麒麟910，华为自研芯片才逐渐被消费者接受。** 2014年初，华为推出K3V2的改进版麒麟910，解决上一代问题的同时，并在CPU+GPU的基础上集成巴龙710基带，充分融入了华为自身通信技术积累的优势。2014年6月，八核异构的麒麟920正式发布，强悍的性能足以满足3G向4G切换时期用户对上网体验的需求，搭载麒麟920的Mate7也获得成功，甚至成为国家领导人用于赠送外宾的礼品。
- **2017年华为海思发布的麒麟970芯片，首次在SoC中集成AI计算单元NPU，开创端侧AI行业先河。** 从麒麟970开始，华为正式开启AI探索前进路程，为后续华为全场景智慧战略打下坚持的技术基础。
- **麒麟990 5G+麒麟9000 5G芯片，标志着麒麟芯片开始从追赶到逐步实现超越。** 2019年华为海思推出的麒麟990 5G基于7nm工艺制程，是业内最小的5G手机芯片方案。2020年10月进一步推出的麒麟9000 5G芯片，基于5nm工艺，性能上已经不输于行业顶尖的芯片。

图：5G旗舰手机芯片参数对比

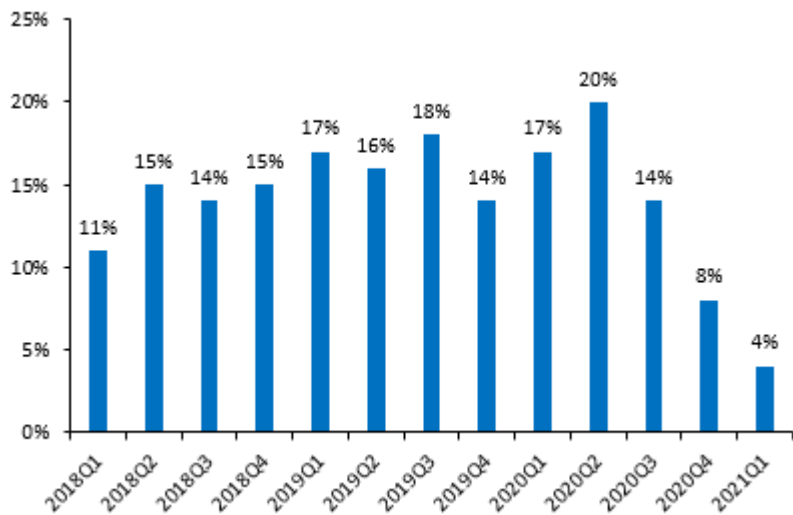
主流旗舰手机芯片				
芯片	A14	骁龙888	Exynos1080	麒麟9000
工艺	5nm EUV	5nm	5nm EUV FFET	5nm
CPU	3.01GHz+1.80GHz	Cortex-X1 3xCortex-A78 4xCortex-A55	Cortex-A78 2.8GHz 3xCortex-A78 4xCortex-A55	Cortex-A77 3.13GHz 3xCortex-A77 4xCortex-A55
GPU	自研四核心	Adreno660	Mali-G78	Mali-G78
NPU	神经网络单元	新第六代高通AI引擎	高性能NPU	双大核+1小内核
跑分	约580000分左右	740000分左右	约693600分	693605分
存储	苹果高速闪存	LPDDR5	LPDDR5/LPDDR4x	LPDDR5/LPDDR4x
Wi-Fi	Wi-Fi 6	Wi-Fi 6E	Wi-Fi 6	Wi-Fi 6+
视频拍摄	杜比视界 4K 60帧 10bit HDR	每秒捕获120帧，且每帧像素均为220万像素	支持拍摄10-bit色域视频	4K HDR视频拍摄

- ◆ **美国制裁导致芯片断供，华为手机业务受挫。** 2020年9月15日美国对华为禁令正式生效后，华为芯片供应被切断，导致2020年Q3季度以来华为手机全球出货量下滑明显，到2021Q1全球出货量占比仅4%。
- ◆ **短期硬件受限，鸿蒙软件生态成为华为突破关键。** 2019年8月，鸿蒙1.0正式发布并实行开源；2021年6月2日，华为召开HarmonyOS及全场景新品发布会，鸿蒙OS 2.0正式登场。受制于产业外部限制，中国高端芯片“去美国化”仍有很长一段路要走，华为短期发展受限。华为内部备忘录也显示，华为难以在短期内生产先进硬件，应该专注于构建软件生态系统，如鸿蒙操作系统、全场景AI计算框架Mindspore等。截至2021年9月1日，鸿蒙系统用户数已经突破9000万。

图：鸿蒙OS 2.0技术特性



图：2018Q1-2021Q1华为手机全球出货量份额情况



图：鸿蒙OS 2.0与iOS和安卓的区别

特点/系统	鸿蒙	iOS	安卓
<b>硬件载体</b>	手机之外，还可以搭载电视、手表、车机、智能家居等众多IoT设备	手机为主	手机为主
<b>增长空间</b>	IoT设备潜力大	市场份额趋稳，增长潜力有限	市场份额趋稳，增长潜力有限
<b>优点</b>	流畅、开源、分布式能力强	流畅	开放
<b>缺点</b>	新生系统，需要完善开发者生态	封闭	碎片化，卡顿
<b>开发者APP</b>	一次开发，多端适配	单独适配	单独适配

- ◆ **鸿蒙OS助力华为“1+8+N”战略，打造5G时代生活全场景。** 2019年3月HiLink生态大会中，华为首次提出“1+8+N”战略：“1”代表智能手机，是整体设备互联网络接入口；“8”代表PC、平板、智慧屏、音箱、眼镜、手表/手环、车机、耳机等八大终端；“N”涵盖移动办公、智能家居、运动健康、影音娱乐、智慧出行五大场景模式。
- ◆ **鸿蒙OS+华为手机在华为全场景智慧化战略中作为纽带，连接人与IoT设备。** 华为在云侧和端侧拥有鲲鹏、麒麟、昇腾等芯片，具备强大算力，以华为手机为连接点，叠加鸿蒙OS的高效率，将形成强大合力，完善华为AIoT产业布局。

图：华为“1+8+N”全场景战略



图：各大手机品牌厂商IoT布局情况

厂商	IoT布局
华为	1+8+N：手机+平板/PC/穿戴/智慧屏/AI音箱/耳机/VR+移动办公/智能家居/运动健康/影音娱乐/智能出行等泛IoT
小米	半开放模式，1+4+X：手机+小爱音箱/路由器/电视/笔记本+智能家居/数码配件/生活消费等生态链产品
苹果	封闭模式，提供云端到终端的全套产品和方案，已有成熟iPad、Mac产品，持续推出Apple Watch、HomePod、AirPods、AirPods Max
vivo	2020年7月与多家厂商成立IoT开放生态联盟，推出Jovi物联，控制智能家居设备，已推出vivo TWS Neo耳机和vivo Watch
OPPO	2019年12月推出IoT启能行动，开放HeyThings IoT协议，覆盖娱乐、健康、家庭应用场景，形成核心入口、智能硬件及周边产品3个圈层，已发布智能电视、OPPO Watch、OPPO TWS Enco耳机等产品
联想	商用IoT边缘计算解决方案已经落地制造、零售、能源、交通、医疗以及园区等行业的30+行业应用场景，设计流程控制、安防、油井控制、安检售票、超声检测、环境检测等
传音	已形成数码配件品牌Oraimo、中高端家用电器品牌Syinix、入门级家电品牌itel、Infinix智能电视等布局，Oraimo品牌参与Amazon Star计划，并被视为成功案例推广



## 公司端：行业代表企业复盘及成功元素分析

---

小米：“铁人三项”造就核心竞争力

---

华为：持续研发投入实现硬科技转型

---

三星：全产业链高度整合供应链为王

---

O V：线上线下地毯式营销渠道制胜

---



- ▶ **轻工业起家积累资本，政府扶持下重点发展电子产业及重工业，聚焦电子上下游全产业链成为全球前列公司。**  
**1938~1969年：**轻工业时代，由食品贸易业务起家，渗透至房地产零售、教育、医疗等业务板块，**1969~1995年：**进军半导体产业；**1993年~至今：**进军消费电子下游终端产业，聚焦电子产业链实现全球化。目前三星已经成为全球最大的智能手机制造商、存储芯片制造商，韩国最大的财阀集团，三星集团旗下共有三家上市子公司位居2020年全球前500强企业，整体销售额大约占韩国国家GDP的20%。
- ▶ **三星电子实现电子行业上下游全覆盖，智能手机核心零部件全自产自研：**三星电子在半导体芯片领域，以逆周期扩产+价格战打压的竞争策略完成自身在半导体芯片尤其是DRAM和NAND芯片领域的全球产业布局，奠定行业龙头地位。下游电子消费品领域，**三星持续布局显示屏幕面板等中游零部件制造和智能手机/智能电视等中下游产品，实现自最上游的芯片到中游核心零部件到下游产品投放的全产业链覆盖。通过上下游产业联动，三星能够更好地根据下游需求端的变化及时调整上游的研发和产能布局方向，更好把握市场脉络；同时提高自身抵御细分行业风险波动的能力和资金联动的能力。**在占据智能手机最主要物料成本的半导体芯片、显示面板、电池等领域三星处于全球绝对前列（DRAM/NAND芯片龙头&OLED龙头），未来持续布局手机摄像模组，加强硬件优势。
- ▶ **三星手机发展：Galaxy S+Note双旗舰系列引导全球智能手机硬件变革，保证三星智能手机销量全球第一。1）**2004~2010年，功能机主导，智能机萌芽。2004Q1三星手机在全球市场销售0.2亿台，2004~2007年手机出货量增幅微乎其微，2007Q1为0.35亿台。其后，紧跟iPhone智能机趋势，三星逐步涉足智能手机业务，2010年智能手机占自身手机出货量整体为4.73%。2）2010年~2013Q3，智能机占比迅速提升，带动三星整体出货量迈上新台阶。**S+Note双旗舰系列向上竞争iPhone系列，A系列向下竞争中低端和入门级智能手机市场。纵向对比各代手机：硬件持续升级迭代；横向对比苹果等竞品，硬件配置领先保证产品力；共同支撑三星手机全球销量。**



- ▶ **全球最大的智能手机制造商、存储芯片制造商，韩国最大的财阀集团，销售额大约占韩国国家GDP的20%。**三星集团旗下包括众多的国际下属企业，旗下子公司包含：三星电子、三星SDI、三星SDS、三星电机、三星康宁、三星网络、三星火灾、三星证券、三星物产、三星重工、三星工程、三星航空和三星生命等。旗下三星电子、三星人寿保险、三星C&T公司三家公司位居世界五百强，分别排名19/467/481。
- ▶ **三星电子是三星集团主要产业**，1969年成立以来先后设计半导体、电子设备、军用零部件加工等领域，1993年李健熙对三星集团整体进行大变革，防止“大企业病”损害三星经营效率，三星电子专注于生产高质量、高可靠性的半导体和电子产品，并逐步迈向全球化。至今日，IDC数据显示，2021Q1三星在全球手机市场销售市占率（销量口径，下同）19%，智能手机市场销售市占率23%，双双处于全球首位，半导体业务同样处于横杠也头部水平。
- ▶ **管理层：三星为家族式企业，管理层经历父子三代变更。**1938年李秉喆创办三星集团，贸易业务起家，同时积极与韩国政府绑定，于韩国经济复兴十七快速崛起；1978年李健熙接任三星董事长，任职期间将三星从低质量大规模的生厂商变为高质量高技术含量的科技制造型企业；2019年李健熙之子李在镕接任三星董事长。



李秉喆：创始人，帮助三星进行资本积累

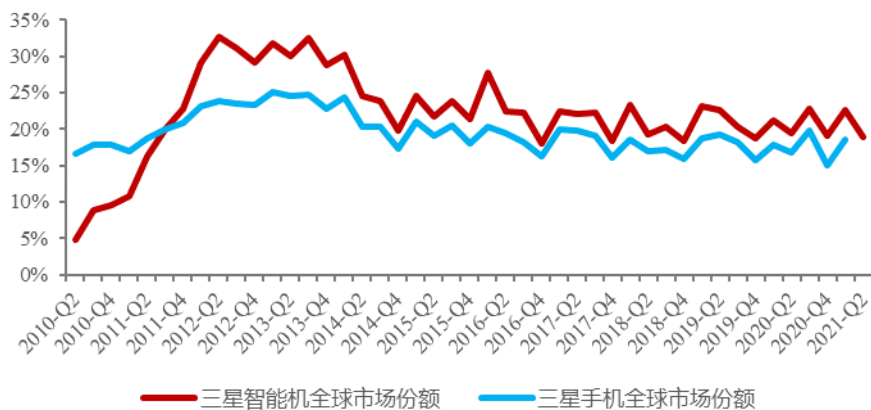


李健熙：带领三星走向全球化、高端化



现任三星实际控制人李在镕

图：2010Q2-2021Q2三星智能机全球市场销售份额

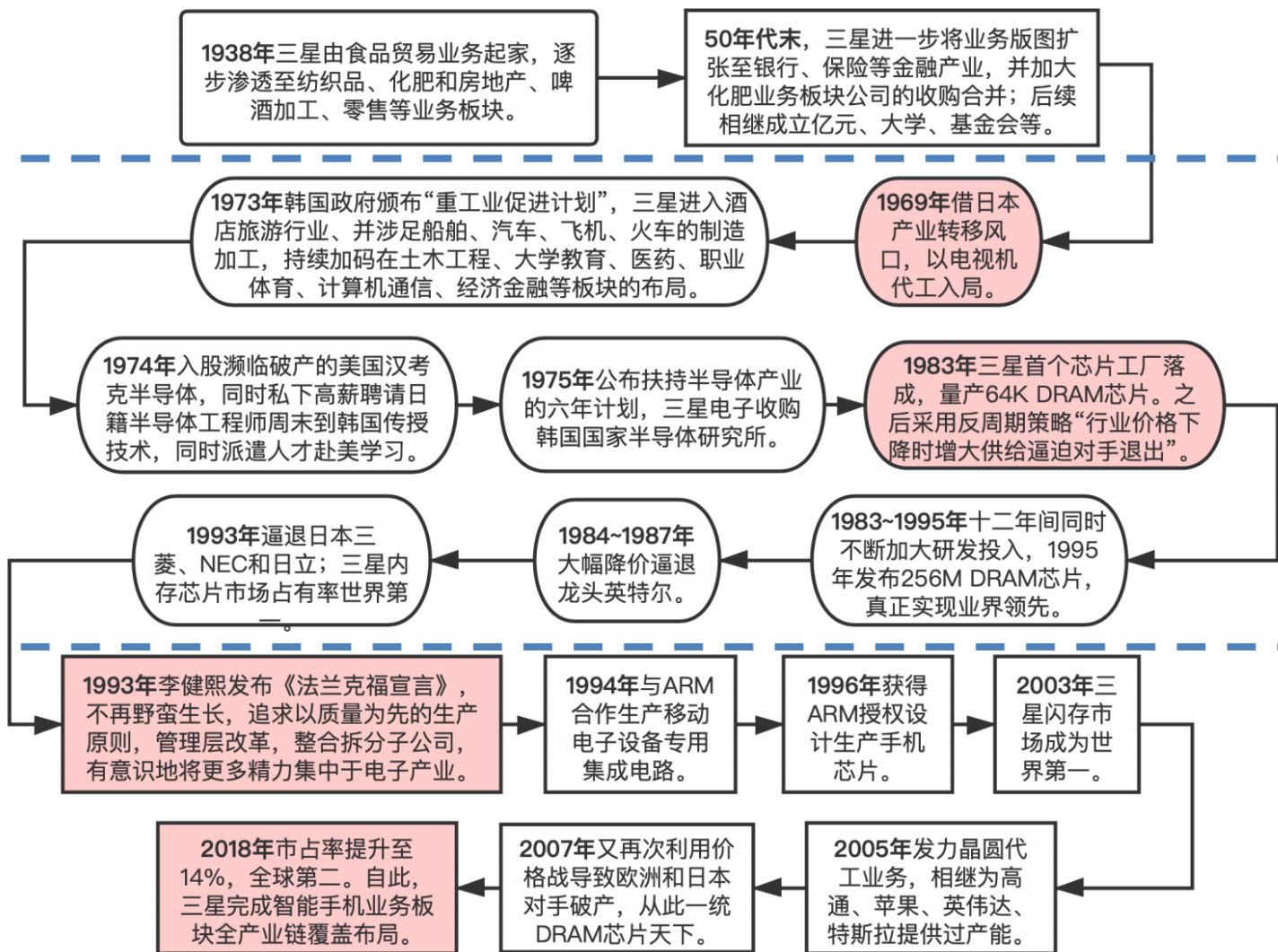


➤ **1938~1969年**：轻工业时代，由食品贸易业务起家，渗透至房地产零售、教育、医疗等业务板块，**1969~1995年**：进军半导体产业；**1993年~至今**：进军消费电子下游终端产业，聚焦电子产业链实现全球化。

**轻工业时期**：居民日常需求和对外贸易业务为主

**入局半导体产业，扩展商业版图**。以国家政策/经济手段支持入局半导体，以逆周期扩张+价格战强势竞争，加强人才战略和研发投入，逐步实现行业领先。

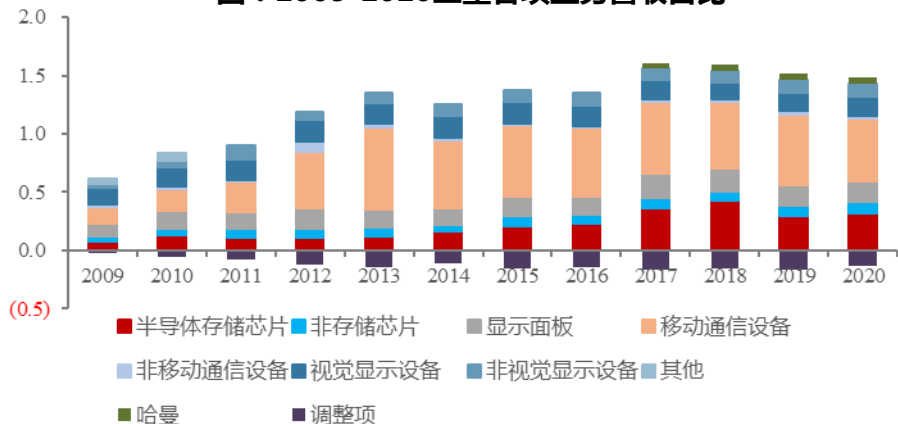
**拓展下游电子产品，实现全球化**加强质量生产，塑造全球化品牌形象。



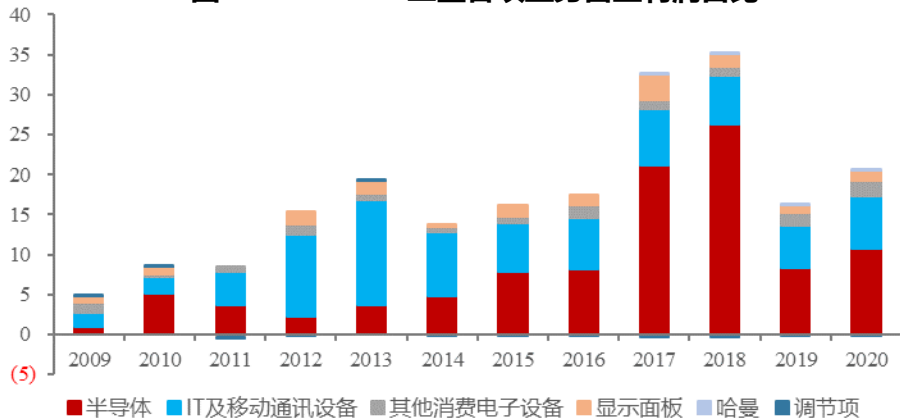
► **上下游产业链全覆盖**：三星电子1969年以电视机等电子消费品加工入局电子行业，其后在韩国政府政策扶持下迅速通过收购、兼并的方式进入电子产品的上游核心环节——半导体芯片，以逆周期扩产+价格战打压的竞争策略完成自身在半导体芯片尤其是DRAM和NAND芯片领域的全球产业布局，奠定行业龙头地位。下游电子消费品领域，三星持续布局显示屏幕面板等中游零部件制造和智能手机/智能电视等下游产品，实现自最上游的芯片到中游核心零部件到下游产品投放的全产业链覆盖。**通过上下游产业联动，三星能够更好的根据下游需求端的变化及时调整上游的研发和产能布局方向，更好把握市场脉络；同时提高自身抵御细分行业风险波动的能力和资金联动的能力。**

► **营收结构来看，半导体芯片以及智能手机通讯设备为三星电子支柱性产品。**三星电子智能手机业务营收自2012年三星超过苹果成为全球龙头后，持续占比超过40%，2013年占比最高达58.5%；半导体芯片（主要是DRAM和NAND）占比持续提升，自2009年12.3%提升至2020年23.5%，其余包括显示面板、智能电视等显示设备等占比均为10%左右；其他类型半导体芯片、哈曼汽车业务等占比合计不足20%。**营业利润来看，半导体存储芯片以及智能手机业务合计占比超80%，贡献主要力量。**

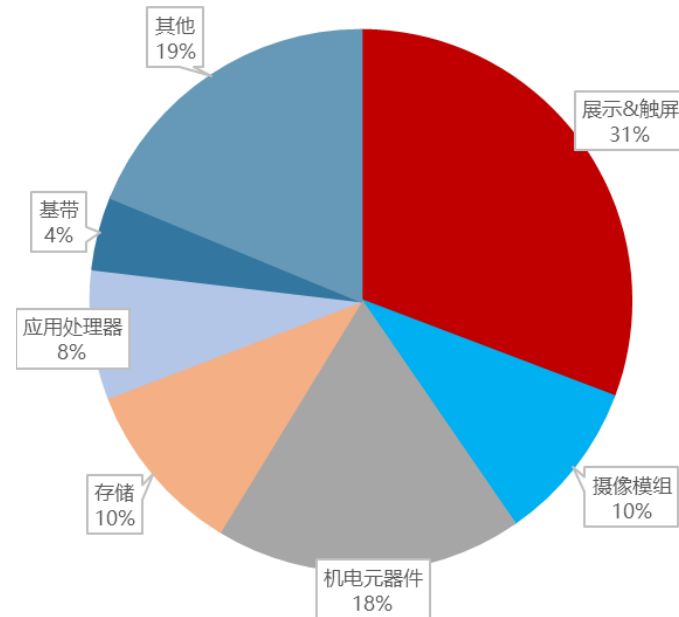
图：2009-2020三星各项业务营收占比



图：2009-2020三星各项业务营业利润占比



图：2020年智能手机成本拆分



➤ **智能手机成本拆分**：研发以及硬件物料成本为两大组成部分，1) 研发成本主要包括软硬件尤其是软件算法研发人员的薪资、福利等支出，随手机产品周期迭代不断加速、新机型密集化推出趋势加强，行业研发成本整体处于上升趋势。2) **物料成本中手机屏幕+芯片+摄像模组为核心组成零部件**，整机物料成本占比分别为30%/30%/10%，其余丢电池/外壳/按键等其他部件合计占比30%左右。

➤ **三星高度自研，并利用产品规模化优势和高技术壁垒实现外供，占绝主导地位**。1) **三大核心零部件整体来看**，三星电子主营业务显示面板、存储芯片分别覆盖手机屏幕和芯片半导体，占据整机成本50%以上，并已在自身旗舰产品上搭载自研摄像模组，进一步提高整合程度。2) 另外，**芯片领域**，三星自晶圆代工到芯片设计到加工环节高度覆盖，并为下游高通等芯片厂商提供代工业务，2010年之前苹果手机芯片也高度依赖三星；**显示屏幕领域**，三星全球市占率较高，并为国内屏幕企业如京东方等提供核心技术支持，在曲面屏、折叠屏等创新性技术维度优势明显。

表：2020年智能手机成本拆分

	大类	类别	成本占比	覆盖公司	三星地位分析
智能手机	研发成本	人力成本		相对固定成本，	随机型出货量变化
		手机屏幕	30%	三星、LG、夏普、京东方	三星占据龙头地位，国内京东方的核心技术依然来源于三星
	物料成本	SoC (CPU/存储芯片/显示芯片) 及 ROM/RAM存储	25%-35%	高通、华为、联发科、苹果等有设计能力；由三星及台积电等代工；三星、英特尔具备设计及加工能力	三星具备设计+加工能力，并且为高通代工；三星占存储芯片市场份额40%以上
		电池	5%-10%	比亚迪、欣旺达、三星等	三星全自研
		摄像头模组	10%	索尼、舜宇等	三星主流采用索尼解决方案，但也在自研覆盖中
		其余	15%-30%	外壳、按键、扬声器、主板	-



► **半导体行业IDM头部企业，行业地位不断提升**：目前半导体行业存在IDM、Fabless、Foundry三种模式，以三星为代表的IDM模式即集芯片设计、芯片制造、芯片封装和测试等多个产业链环节于一体，设计、制造等不同的芯片生产环节间能够协同优化，有助于充分发掘技术潜力；另外利用自身在下游电子设备领域的产品布局，三星可以率先实验并推行新的半导体技术，充分利用产业链各环节。自1969年政治背景扶持下，三星电子成立，1983年首个芯片工厂落地开始芯片量产，1995年三星电子半导体营收跃居全球第六，21世纪以来常年占据前二，仅次于英特尔。但在手机成本占比较高的NAND/DRAM存储芯片等细分板块三星市占率位居全球第一。

表：1995-2020年半导体行业头部企业营业收入体量/十亿美元

排名	1995		2000		2006		2012		2020	
1	Intel	13.6	Intel	49.1	Intel	29.7	Intel	31.6	Intel	70.2
2	NEC	12.2	Samsung	32.3	Toshiba	11	Samsung	19.7	Samsung	56.2
3	Toshiba	10.6	TSMC	17	NEC	10.9	TI	13.7	SK Hynix	25.3
4	Hitachi	9.8	Qualcomm	13.2	Samsung	10.6	Toshiba	10	Micron	22.1
5	Motorola	8.6	TI	12.1	TI	9.6	ST	9.9	Qualcomm	17.9
6	Samsung	8.4	Toshiba	11.2	Motorola	7.9	Renesas	8.2	Broadcom	15.7
7	TI	7.9	Renesas	9.3	ST	7.9	Hynix	7.4	TI	13.1
8	IBM	7.4	SK Hynix	9.1	Hitachi	7.4	Freescale	6.1	Media Tek	11.0
9	Mitsushita	6.8	ST	8.4	Infineon	6.8	NXP	5.9	KIOXIA	10.2
10	Hyundai	6.3	Micron	8	Philips	6.3	NEC	5.7	Nvidia	10.1

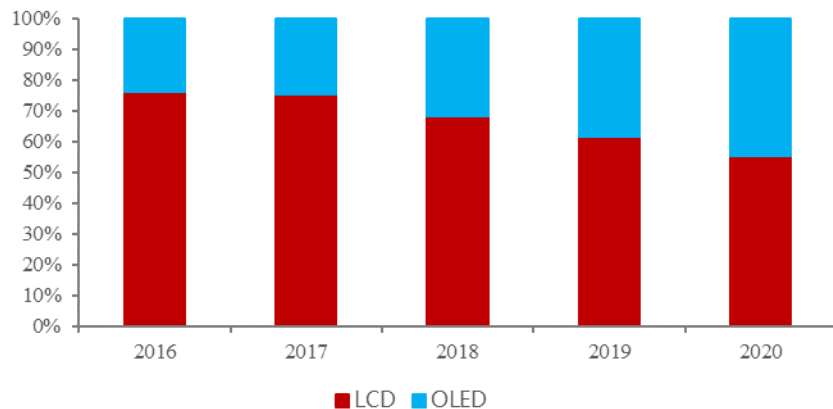
➤ **技术方案比较：1) OLED相比LCD**：优势包括，背景自发光+较高的发光效率+较短响应时间+轻薄+功耗低等，目前已初步产业化；**2) Mini/Micro LED相比OLED**：优势包括发光效率更高+响应时间更快，更为轻薄，寿命更长，功耗更低，但是整体成本相对提升较大，目前尚处于初步小规模量产/研发阶段。

➤ **OLED替代LCD大势所趋，AMOLED受欢迎度逐步提升**：OLED在智能手机领域替代LCD已经渐成趋势，苹果、华为、三星、OPPO、Vivo等手机品牌已经将OLED屏应用到手机显示中。根据DSCC数据显示，全球智能手机屏幕OLED面板出货量占比已经由2016年的24%上升至2020年的44.6%。预计2021年全球智能手机OLED出货量将开始超过LCD，2022年占比将达到57.1%。并且，伴随着面板生产厂商对AMOLED技术的大量投资，具备智能调光功能的AMOLED在智能手机市场渗透率进一步扩大，据Omdia数据显示，2020年AMOLED占智能手机显示屏总出货量的29%。未来AMOLED在智能手机的应用将会进一步扩大。

表：LED参数对比

	传统LCD	OLED	Mini LED	Micro LED
技术类型	背光LED	自发光	自发光	自发光
对比率	5000:01:00			
亮度 (nits)	500	500	/	5000
发光效率	低	中等	高	高
对比度	低	高	高	高
响应时间	ms级别	us级别	ns级别	ns级别
厚度 (mm)	厚, >2.5	薄, 1-1.5	薄	薄, <0.05
寿命 (小时)	60K	20-30K	80-100K	80-100K
柔性显示	难	容易	容易	难
LED数量级	100	/	10000	1000000
成本	低	中等	较高	高
功耗	高	约LCD的60%-80%	约LCD的30%-40%	约LCD的10%
可视角度	160°×90°	180°×180°	180°×180°	180°×180°
运作温度	40-400°C	30-85°C	-100-120°C	-100-120°C
PPI (可穿戴)	最高250ppi	最高300ppi	/	1500ppi以上
PPI (虚拟现实)	最高500ppi	最高600ppi	/	1500ppi以上
产业化进展	已大规模量产	已规模量产	初步规模量产	研究阶段
产业成熟度	高	中等	较低	低
与LCD	/	竞争	背光方案, 共存	竞争

图：LCD和OLED销售占比

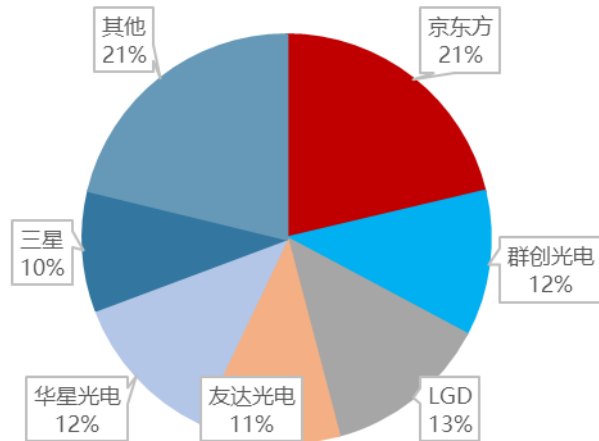




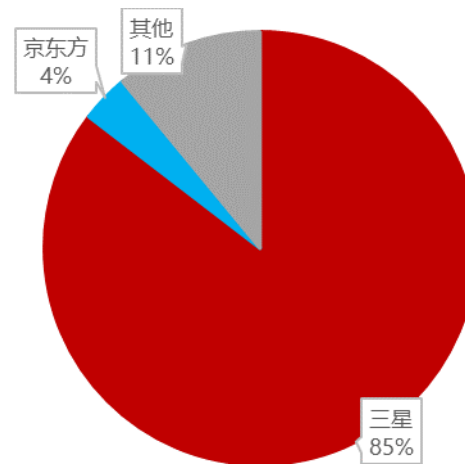
► **传统LCD面板领域，国内厂商占据主流地位，三星等逐步退出。**规模层面，全球LCD出货量2015~2019年由2.1亿平米提升至2.7亿平米，未来规模预计逐步缩小；**格局层面**：国内厂商京东方、群创光电、友达光电、华星光电等全球市场份额较大，三星以及LGD大尺寸LCD产能逐步退出放弃。三星显示此次退出产能在全球产能占比高达15.7%；LGD逐步退出的三条大尺寸LCD产线，总产能换算面积约2370万平方米，对应全球总产能面板约8.8%。

► **OLED领域，三星占据绝对垄断地位，2020年全球市占率85%。**规模层面，OLED使用有望快速增加。**格局层面**：三星成熟的AMOLED技术和充足的产能具有绝对的优势，2019年与品牌的战略合作更加深入。根据Sigmaintell数据显示，2019年其OLED市场占有率达到85.4%，其中柔性OLED市场占有率也高达81.6%，截至2021Q1，三星共有OLED产线26条，远远领先其他竞争者。

图：2020年传统LCD面板领域全球市场份额

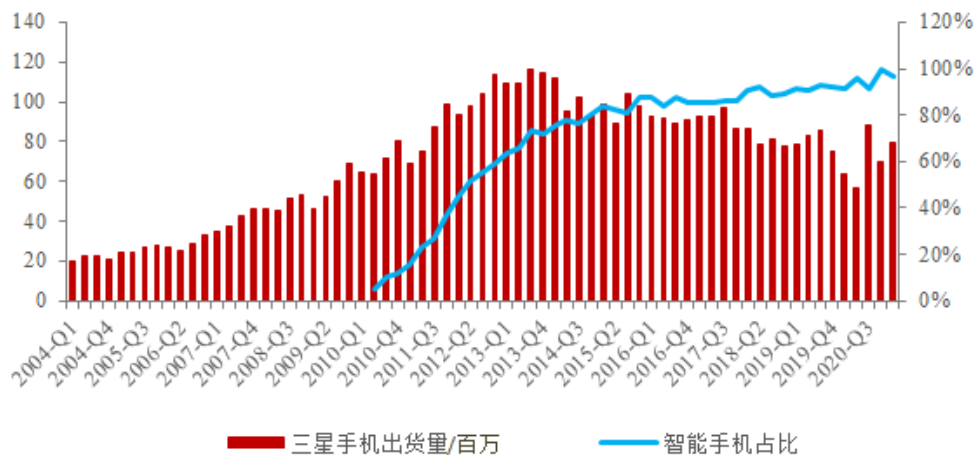


图：2019年OLED市场占有率

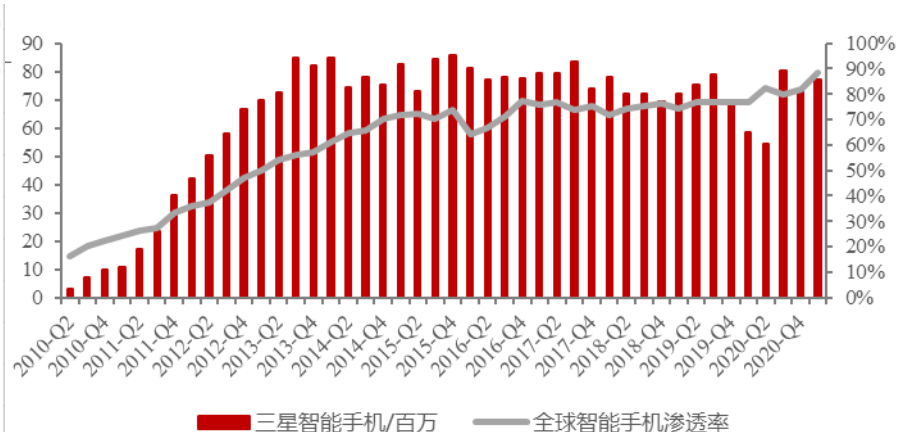


► **销量维度：1) 2004~2010年，功能机主导，智能机萌芽。** 2004Q1三星手机在全球市场销售0.2亿台，2004~2007年手机出货量增幅微乎其微，2007Q1为0.35亿台。其后，紧跟iPhone智能机趋势，三星逐步涉足智能手机业务，2010年智能手机占自身手机出货量整体为4.73%。**2) 2010年~2013Q3，智能机占比迅速提升，带动三星整体出货量迈上新台阶。** 2009Q3开始全球市场智能手机进入速增通道，至2013Q3智能手机渗透率提升至50%左右，市场蓬勃发展，三星全球手机整体出货量迅速增加，由2010Q1季度出货量0.64亿台上涨至2013Q3的1.16亿台，10个季度同比提升81.25%。同时智能手机出货量占自身整体手机出货量的比重提升至73.25%，即2010~2013Q3由智能机贡献主要增量，功能机出货量逐渐下滑。另外，三星于2011Q3智能手机出货量首次超越苹果位居全球第一，其后长期维持榜首位置。**3) 2013年至今，三星手机业务发展进入稳定期。** 凭借Galaxy系列不同机型连续全价位覆盖，三星智能手机出货量长居全球首位。

图：2004Q1-2021Q1三星手机出货量（左轴/百万台）及占比（右轴/%）情况



图：2010Q1-2021Q1三星智能机出货量（左轴/百万台）及全球智能手机渗透率（右轴/%）情况



# 三星智能手机：领先双旗舰，开创大屏时代

表：Galaxy系列参数对比

	Galaxy S	Galaxy S2	Galaxy S3	Galaxy S4	Galaxy S5	Galaxy S6
上市时间	2010.03	2011.02	2012.05	2013.05	2014.05	2015.03
运行内存	512M RAM	1G RAM	1G RAM	2G RAM	2G RAM	3G RAM
屏幕尺寸	4英寸	4.3英寸	4.8英寸	4.99英寸	5.1英寸	5.1英寸
像素	后置500万	800万像素	800万像素	1300万像素	1600万像素	1600万像素
处理器	Hummingbird 处理器 (主频1GHz)	1.2GHz猎户座双核处理器	猎户座Exynos 4412 四核处理器	自研Exynos 5 Octa八核处理器	Exynos 5 Octa八核处理器	Exynos 7420 八核 2.1GHz 处理器
特色	-	8.49mm, iPhone4为9.3mm	鹅卵石圆润设计	新增人脸识别, 自动对焦、“浮窗预览”(Air View)和“手势感应”(Air Gesture)。两个月破2千万	2800mAh大容量电池, IP67级别的防水防尘, 硬件顶配, 但是外观区别不大	超薄机身<7mm, 双面玻璃与金属中框结合; 快速充电、无线充电以及心率识别。一体化机身
售价	3400元	4000元	4000元	4000元	4000元	5000元
						
	Galaxy S7	Galaxy S8	Galaxy S9	Galaxy S10	Galaxy S20	Galaxy S21
上市时间	2016.04	2017.05	2018.02	2019.02	2020.02	2021.01
运行内存	4G RAM	4G RAM	4G/6G RAM	8G/12G RAM	12G RAM	8G RAM
屏幕尺寸	5.1英寸	5.8/6.2英寸	5.8/6.2英寸	6.7英寸	6.2英寸	6.1英寸
像素	1200万像素	1200万像素	双1200万像素	双1200万+1600万像素	1亿像素	1.5亿像素
处理器	骁龙820处理器	骁龙835处理器	骁龙845和三星 Exynos 9810	高通骁龙855处理器	骁龙865处理器	骁龙888/Exynos 1000处理器
特色	支持息屏显示, 改善了摄像头凸起, 降低售价	双向曲面, 虚拟home键; 将指纹、虹膜和人脸识别同时应用到手机中	大幅提升拍照, 升级为双摄, 附加960fps凝时拍摄、可变光圈和动态萌拍	取消后置指纹识别, 改变拍摄模组的排列, 新增广角镜头加持的三摄	8.8mm机身厚度; 5000mAh大电池, 220g机身; 108Mp主摄+412Mp超广角, 支持8K视频录制	
售价	4000元	5700元	5800元	6000/7700元	7000元	6000元
						

产品维度：顶级硬件配置，硬件领跑智能手机市场之时，由硬件延伸出来的软件创新打动用。1)

Galaxy S：偶数代产品开创性，奇数代产品升级款。超豪华硬件配置包括RAM内存+高像素摄像模组+领先同时代机型大屏幕+高通/自研高级别处理器保障三星Galaxy S系列在高端智能手机市场与苹果iPhone系列手机一争高下。

# 三星智能手机：领先双旗舰，开创大屏时代

➤ **产品维度：顶级硬件配置，硬件领跑智能手机市场之时，由硬件延伸出来的软件创新打动人。** 2) **Galaxy Note系列**：外形风格上，Note系列与S系列差别较大，前者方正且全系标配S Pen，屏幕尺寸较同时代机型相对更大，属于商用风格；后者圆润当道，与iPhone系列手机竞争更为直接。但纵向对比来看，二者的发展方向基本一致，包括像素、屏幕尺寸和内存大小等参数：运行RAM内存由4GB升级至12GB；像素由800万升级至1.5亿；尺寸由4+英寸升级至接近7英寸。

➤ **三星以S+Note双旗舰系列在高端机市场与苹果竞争**，年销量合计占比约为三星自身40%~45%（3000万台左右）。

表：Galaxy Note参数对比

	Galaxy Note	Galaxy Note 2	Galaxy Note 3	Galaxy Note 4	Galaxy Note 5
上市时间	2011.09	2012.10	2013.09	2014.09	2015.08
尺寸	5.3英寸	5.5英寸	5.7英寸	5.7英寸	5.7英寸
内存	1G RAM	2G RAM	3G RAM	3G RAM	4G RAM
处理器	三星 Exynos 4210	Exynos 4412 cortex-A9四核处理器	骁龙800四核芯处理器/Exynos 5 Octa 5420双四核处理器	高通骁龙805/三星Exynos 5433	Exynos 7420八核处理器
像素	800万像素	800万像素	1300万像素	1600万像素	1600万像素
售价	3000元	5000元	5400元	6000元	4700元
					
	Galaxy Note 7	Galaxy Note 8	Galaxy Note 9	Galaxy Note 10	Galaxy Note 20
上市时间	2016.08	2017.08	2018.08	2019.08	2020.08
尺寸	5.7英寸	6.3英寸曲面	6.4英寸曲面	6.4英寸动态曲面	6.9英寸
内存	4G RAM	6G RAM	8G RAM	8G/12G RAM	12G RAM
处理器	骁龙820/三星 Exynos 8890	Exynos 8895、高通骁龙835处理器	骁龙845或 Exynos 9810	骁龙855处理器	骁龙865 Plus处理器
像素	1200万像素	1200万像素	双1200万像素	双1200万+1600万	1亿800万像素
售价	6000元	7000元	7000元	7000元	10000元
					



# 硬件优势为基础，持续旗舰配置保障竞争力

- ◆ 我们选择2010/2014/2017/2020四年三星Galaxy S系列手机与iPhone系列手机进行比较，可以发现：
  - 屏幕尺寸以及屏幕分辨率对比来看，三星Galaxy S系列持续领先iPhone，大屏触感体验，分辨率更高，三星自身在电子设备显示面板OLED领域优势体现；
  - 运行内存来看（DRAM），三星整体保持领先苹果，优势明显；
  - 摄像像素来看，三星整体保持领先苹果，优势明显；
  - 电池电量来看，三星整体保持领先苹果，优势明显；
  - 售价方面，三星整体保持略低于苹果或基本持平，性价比优势领先。

表：Galaxy S系列与iphone系列手机参数对比

对比参数（低配）	2010款		2014款		2017款		2020款	
	Galaxy S	iphone4	Galaxy S5	iphone6	Galaxy S8	iphone8	Galaxy S20	iphone12
屏幕尺寸（英寸）	4	3.5	5.1	4.7	5.8	4.7	6.2	6.1
屏幕分辨率（像素）	480×800	960×640	1920×1080	1334×750	2960×1440	1334x750	3200 x 1440	2532x1170
运行处理器	Cortex-A8	A4	高通骁龙801	A8	高通 骁龙835	A11	高通骁龙865	A14
运行内存	512MB	512MB	2GB	1GB	4GB	2GB	12GB	4GB
存储（GB）	8	16	16	16	64	64	128	64
后置摄像头像素（万像素）	500	500	1600	800	1200	1200	6400	1200
电池大小（mAh）	1500	1420	2800	1810	3000	1821	4000	2815
价格（元）	4467	4999	5299	5288	5688	5888	6999	6299





## 公司端：行业代表企业复盘及成功元素分析

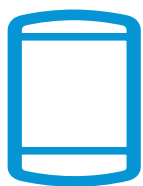
小米：“铁人三项”造就核心竞争力

华为：持续研发投入实现硬科技转型

三星：全产业链高度整合供应链为王

O V：线上线下地毯式营销渠道制胜

四五线用户消费逻辑：  
重视感知层面优势



充电  
拍照  
音乐  
...

OV产品定位：  
主打功能性，贴近用户感知

四五线用户消费逻辑：  
重视线下实体体验



实地体验  
导购推销  
...

OV渠道布局：  
以后线城市为重，聚焦线下门店体系建设

用户品牌认知建立：  
明星效应+广告宣传



粉丝经济  
...

OV品牌营销：  
明星代言+综艺冠名

## OPPO & vivo的成功来自差异化的产品+渠道下沉+全方位高投入营销：

- ◆ **产品差异化定位，以用户可感知的功能为卖点**：OV 主推手机在自拍、充电、音乐等功能上的优势，将此类功能性优势作为产品主打卖点，贴近用户感知。
- ◆ **与经销商建立高度信任关系，渠道高密度下沉**：OV均继承了步步高集团渠道商互相持股、共进退的管理理念，广泛布局线下门店体系，其中又以后线城市为重，走的是“农村包围城市”的品牌建设路线，触及其余品牌难触达的下沉市场用户蓝海。
- ◆ **深谙粉丝经济之道，签约明星+冠名节目打响品牌**：OV签约众多顶级流量+国民偶像为代言人，同时冠名众多热门电视节目，持续宣传产品的配置和性能，不计成本投入营销树立品牌形象，带来广泛用户群体。

## 在智能手机行业进入饱和期，OPPO & vivo成立子品牌深耕细分目标市场：

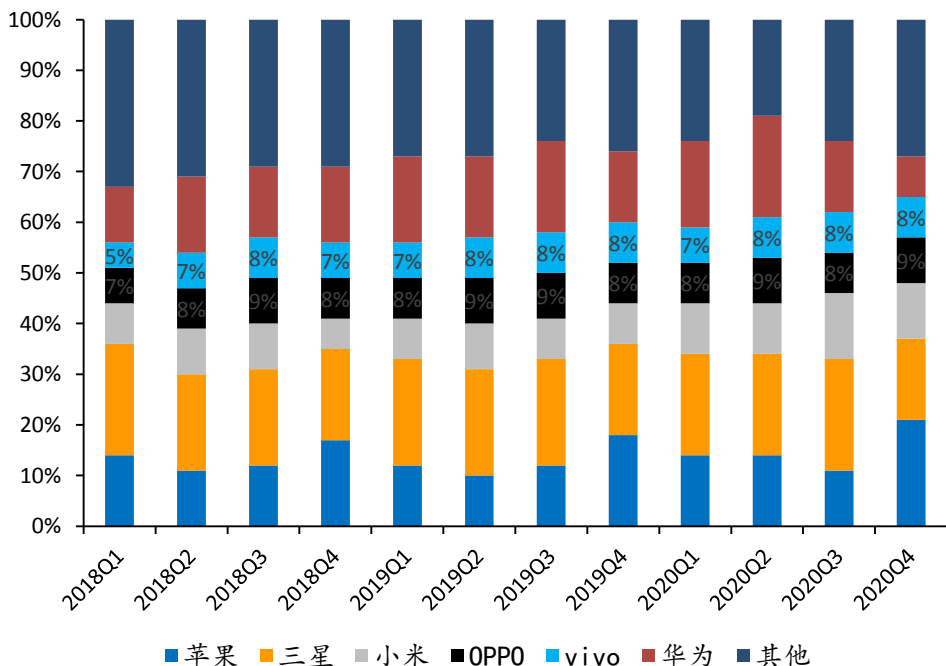
- ◆ OPPO推出性价比品牌realme瞄准年轻用户，一加手机回归深耕技术精英品牌形象。
- ◆ vivo推出性价比子品牌iQOO以高性价比游戏手机收割年轻用户群体。

**OPPO与vivo历史最早可以追溯到1995年成立的步步高。**2001年步步高三位股东成立OPPO，后步步高视听电子部门负责人陈明永买断了OPPO的股权；2009年步步高注册了vivo品牌。

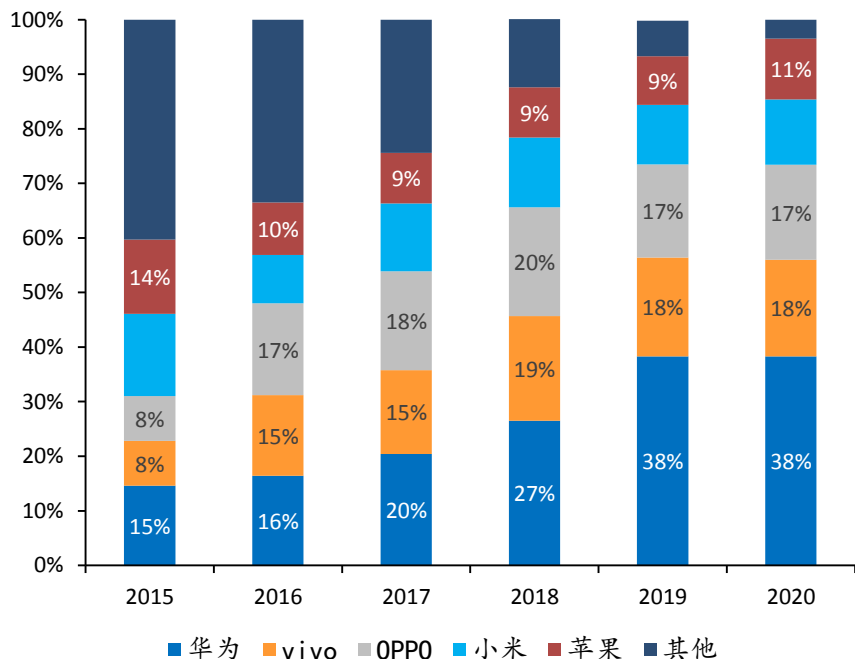
◆ **OPPO**：早期靠DVD播放机、MP3等电子产品起家。2008年5月开始涉足手机市场，发布首款手机A103（“笑脸手机”），定位时尚音乐手机。2011年正式进入智能手机时代，推出OPPO第一款智能手机X903。2016年在主打拍照功能的爆款产品R9助推下OPPO问鼎国内智能手机出货量冠军，年出货量同比+133.8%。2019-2020年市场份额保持稳定。

◆ **vivo**：于2009由步步高注册，以取代原本的步步高音乐手机。2011年，vivo正式进军智能手机领域，11月发布vivo V1，主打音乐功能。2020年vivo出货量在中国市场占比18%，排名第二，仅次于华为。2019-2020年市场份额保持稳定。

图：全球智能手机出货量市场份额（2018Q1-2020Q4，单位：%）



图：2015-2020年中国智能手机出货量市场份额（单位：%）



OPPO自2008年5月开始涉足手机市场，发布首款手机A103（“笑脸手机”），定位**时尚音乐手机**，上市即创下过百万台的销售记录。2009年发布主打**拍照**的手机P51。2011年正式进入智能手机时代之后重点产品及其主打功能为：

## 快充：“充电5分钟，通话2小时”

- 2014年，OPPO全新旗舰Find 7问世，首次搭载自主研发的VOOC闪充；
- 2015年发布R7+R7s，3070mAh大电池搭配闪充。

## 拍照：“这一刻，更清晰”

- 2012年发布Ulike2，首次将手机前置摄像头提升至500万像素，同时搭载前置美颜技术；
- 2013年发布N系列世界首款带旋转摄像头的智能手机，首次搭载1600万像素电动旋转摄像头；
- 2016年发布R9系列，与索尼联合研发IMX398传感器配合双核对焦，主打拍照性能出色，为2017Q1全球最畅销的安卓手机。

图：OPPO首款手机A103 笑脸手机



图：OPPO摄像头翻转手机N3



图：OPPO主打快充手机R7



图：OPPO主打拍照爆款手机R9



**音乐手机：**vivo2011年发布首款机型vivo V1支持SRS音效，后续机型首次搭载Hi-Fi级（高保真）芯片并持续深化Hi-Fi技术，音乐手机产品形象深入人心：

- 2012年，vivo发布vivo X1，是全球第一款整合Hi-Fi级（高保真）专业芯片的智能手机；
- 2013年，vivo创建新Hi-Fi极致影音产品系列Xplay系列，首次搭载vivo自主研发的Hi-Fi 1.0音质架构；
- 2014年，X系列最新手机vivo X5Max发布，首次搭载vivo自主研发的Hi-Fi 2.0手机音质架构，手机音质可比专业Hi-Fi播放器。

**拍照手机：**2016年起拍照成为vivo产品卖点，“照亮你的美”：

- 2016年，vivo拍照新旗舰vivo X7发布，搭载vivo自主研发的Moonlight柔光灯，标志着拍照将作为vivo品牌的核心价值点之一；
- 2016年，在vivo X9系列及Xplay6的新品发布会上，宣布启用新的品牌副标识“**Camera&Music**”；
- 2019年，发布vivo S5是，定位美颜拍照手机，配备5重超质感美颜。

- 智能手机整体市场增长见顶，消费者需求差异化、分众化特征明确，行业进入深耕细作时期。**OV推出多个子品牌覆盖各层级用户需求。**
- **iQOO提出“电竞级体验”以及较高的性价比主攻线上年轻消费群体。**iQOO成立于2019年，被vivo确定为“一个更年轻，更国际化”的品牌形象，其面向的受众是“互联网新一代、互联网原住民”和“对科技、对极致性能比较在意的人群。”2019年第三季度开始，iQOO在国内市场销量已经排名第七。2021年618京东数据显示，截至6月19日0时，iQOO销售额超越华为、荣耀、OPPO等排名第三。



**realme起步东南亚市场，为全球最快达到一亿台销量的手机品牌。**

realme成立于2018年8月，首先进入东南亚开拓海外市场，2019年4月，realme回国发展。2021年5月realme 品牌中国市场单月销量突破100万台；2021年8月realme全球手机销量突破1亿台，是目前全球最快达到1亿销量的智能手机品牌，realme在印度的出货量从2018年Q2的零跃升至2021年Q2的第四名，市场份额达14%。

**瞄准年轻用户，主打性价比**，realme在产品定位和品牌营销上越级借鉴了快消费品和时尚潮牌的模式，打出“让全球年轻人以合理的价格，买到兼具越级性能和潮流设计的智能产品”的口号。定价1000-2500元，以“性价比”为卖点，打法与早期小米相似，在OPPO供应链采购和生产制造的支持下定位利用中低端产品打开知名度。

图：realme X升降式前置摄像头



图：一加手机2021年上半年销量表现



**一加品牌利用系统自由度高+初期邀请制度树立极客+精英品牌形象。**一加品牌由原OPPO手机业务负责人刘作虎于2013年创立，初代一加手机以可“刷机”（更换手机语言、软件甚至操作系统等）为卖点，官方强调“ROOT之后也可保修”为用户提供系统自由度，同时初期采取邀请码机制发售手机，获得科技属性强、精英化的品牌定位。2021年上半年，一加全球出货量同比增长257%，国内出货量同比增长124%，位列美国和欧洲增速第一，在印度市场也继续稳坐高端第一。具体来看，在美国市场，一加2021年上半年出货量同比增长428%；在欧洲市场，一加2021年第二季度出货量同比增长304%；在印度市场，一加第二季度出货量同比增长229%。

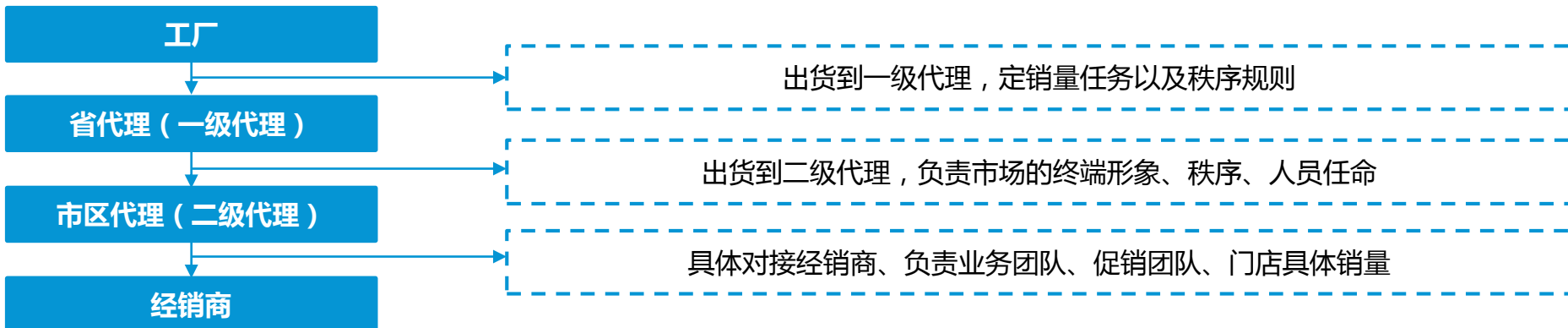
**2021年6月与OPPO合并，一加将成为OPPO旗下独立运营的品牌，为OPPO品牌扩充用户群体，实现技术资源共享提供保障。**

**渠道利益共享：**与渠道商互相持股、深度绑定，建立“厂商一体化”体系，共担风险共享利润，建立高度信任关系。OV秉持步步高段永平“大舍即是大得”理念，愿意分利于代理商，延续步步高集团与渠道商互相持股、共进退的管理理念。OV在每个省份都有唯一省代，省代在OV体系内部有任职占股，同时又以独立公司在省内管理销售网点和下沉渠道，和OV没有直接权属与行政关系。

**深度触达消费者：**以后线城市为重聚焦线下门店体系，走的是“农村包围城市”的品牌建设路线。线下广泛布局的优势在于：

- 更有利于接近用户，展示差异化功能；
- 触及乡镇下辖的行政村级用户，为用户群体提供满足细分需求的服务。

图：OV由上到下的分货渠道模式覆盖广阔用户群体



**渠道为王助力OV稳固国内市场基本盘：**随着三四线城市掀起智能手机换代潮，OV依靠线下渠道布局占据了绝对优势地位，2016 全年OV出货量分列国内第1和第3名，且主力来自于四五线市县，OPPO 2016 年四五线市县的销量占其总销量的 47.8%，行业整体为 33.5%。

步步高创始人段永平深谙营销之道，小霸王时期广告语深入人心。1994年小霸王学习机请成龙代言，同时“同是天下父母心，望子成龙小霸王”广告词传播广泛，1995年小霸王的产值已经高达10亿元。

**步步高在营销领域投入巨大成本，请巨星代言+竞标央视广告打响名气。**

- 1997年，步步高进军VCD市场，邀请功夫巨星李连杰拍摄《真功夫》广告，之后又请周星驰、张惠妹、施瓦辛格等国内外一线明星为步步高站台。1998年底，步步高VCD成功杀入行业前三名。
- 1999年步步高用1.6亿元拿到央视标王，2000年再次拿下央视标王，步步高利用当时影响力最广、公信力最强的媒体进一步提高知名度与品牌影响力。
- **签约顶级流量+国民偶像迅速出圈，“粉丝经济”扩大品牌影响力。** OV均采用频繁更换+新增代言人策略，通过手机代言人与消费者建立情感联系，获取海量用户同时品牌迅速破圈。
- **冠名热门电视节目+综艺，用户群体全覆盖。** 从2015年开始，OV加大头部综艺的投入，囊括湖南卫视、浙江卫视、东方卫视的王牌综艺，如《爸爸去哪儿》、《极限挑战》等。根据公开报道，2015年OPPO和vivo分别以4亿元和3.5亿元的高价拿下《偶像来了》和《快乐大本营》的冠名，次年vivo以7亿元的价格继续独家冠名《快乐大本营》，OPPO则以5亿元拿下《我们来了》。

- ◆ **乘用车需求复苏低于预期**；因为芯片短缺可能持续，下游乘用车需求复苏低于预期。
- ◆ **新能源汽车渗透率低于预期**。因充电/电池续航等多原因，国内市场新能源汽车销量增长幅度可能低于市场预期。
- ◆ **智能化增速低于预期**。考虑消费者对自动驾驶接受程度的消费观念变化，乘用车行业智能化普及的速度可能较慢。

东吴证券股份有限公司经中国证券监督管理委员会批准，已具备证券投资咨询业务资格。

本研究报告仅供东吴证券股份有限公司（以下简称“本公司”）的客户使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为客户。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见并不构成对任何人的投资建议，本公司不对任何人因使用本报告中的内容所导致的损失负任何责任。在法律许可的情况下，东吴证券及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司所发行的证券并进行交易，还可能为这些公司提供投资银行服务或其他服务。

市场有风险，投资需谨慎。本报告是基于本公司分析师认为可靠且已公开的信息，本公司力求但不保证这些信息的准确性和完整性，也不保证文中观点或陈述不会发生任何变更，在不同时期，本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。

本报告的版权归本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发、转载，需征得东吴证券研究所同意，并注明出处为东吴证券研究所，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。

东吴证券投资评级标准：

公司投资评级：

买入：预期未来6个月个股涨跌幅相对大盘在15%以上；

增持：预期未来6个月个股涨跌幅相对大盘介于5%与15%之间；

中性：预期未来6个月个股涨跌幅相对大盘介于-5%与5%之间；

减持：预期未来6个月个股涨跌幅相对大盘介于-15%与-5%之间；

卖出：预期未来6个月个股涨跌幅相对大盘在-15%以下。

行业投资评级：

增持：预期未来6个月内，行业指数相对强于大盘5%以上；

中性：预期未来6个月内，行业指数相对大盘-5%与5%；

减持：预期未来6个月内，行业指数相对弱于大盘5%以上。

东吴证券研究所  
苏州工业园区星阳街5号  
邮政编码：215021  
传真：（0512）62938527  
公司网址：<http://www.dwzq.com.cn>



# 东吴证券 财富家园