



■ 本版撰文 本报记者 霍玉茜 杨颖

# 高不成低不就?

## HTC 辉煌不再



编者按:人气下降、渠道薄弱,欧美市场销售受阻、中国大陆市场表现平平,加之自2011年第四季度以来,其全球业绩连续3个季度下滑,种种迹象都指明:HTC已是明日黄花,辉煌不再。

更令人担忧的是,随着苹果、三星各下一城,近来全球智能手机市场似乎被专利战的阴云笼罩,凭心而论,就目前的形势而言,HTC要想恢复往日人气,依然步履艰难。

“阴影”之下,难以抽身,所以HTC业绩不佳也并不稀奇。但是,2010年7月,宣布进入中国大陆市场后,HTC仍然发展得磕磕绊绊,而在欧美市场,HTC也将继续面临来自强大对手的压力。这些都使得HTC的前景不容乐观。

### 海外市场频遭打压 大陆市场战果不佳

2010年,HTC手机曾是苹果iPhone手机最有力的竞争对手。据统计,2010年,HTC的收入在美国市场占比为50.6%,在欧洲市场占比为32.3%,在亚洲及其他市场仅为17.1%。

“HTC的主要市场一直在海外。”中国三星经济研究院技术产业组研究员孙晓菲对记者表示,“但由于专利积累不足的HTC频频遭遇诉讼,其在海外市场的销售不断受阻。”

据报道,2011年11月,德国曼海姆地方法院发布禁令,全面禁止HTC在德国销售移动电话。HTC遭遇德国大门关闭的厄运。

2011年12月20日,美国国际贸易委员会(ITC)裁决,将禁止HTC销售侵犯苹果专利的部分智能手机,禁令于2012年4月19日生效。以上种种再加上欧洲债务危机以及美国市场低迷等,HTC在欧洲和美国市场的销售均低于预期。

于是,HTC开始逐渐加大对中国大陆市场的专注力度,但中高端策略却让其吃尽苦头。“HTC进入中国大陆市场后,产品锁定中高端市场,售价大都集中在2500元以上,强调品质和体验。但是,由于没有足够强势的品牌效应和整合上下游的综合实力,在争夺高端智能手机市场的战斗中,HTC力不从心。”孙晓菲说。“同时,HTC不愿进入低端市场,即便偶有涉足,也显得诚意不足。”

HTC中国区总裁任伟光曾对外表示,

一款手机的成本至少包括原材料、生产、专利和研发4个方面,再加上运营,HTC无法将智能手机产品做到千元以内。

据相关媒体披露,以HTC渴望CA320e3G手机为例,该手机搭载安卓4.0系统,目前在京东商城的售价为1699元。但同样的配置,消费者却有多款千元以下的其他品牌机型可以选择,这对HTC来说,不得不算是一个挑战。

面对华为、中兴等企业以较为实惠的价格推出不同档次手机的竞争方式,HTC此时若想放下身段杀进去分一杯羹,恐怕不容易!“高不成低不就”的HTC处境十分尴尬。

### 缺少明星机型 渠道不畅

如今,定位不清的HTC将发展的道路走得越来越窄。尽管曾率先发布世界第一款安卓手机,但如今,HTC已并非是非安卓机最好的厂商。

“无论是在2012年之前采用‘机海战术’期间,还是在2012年开始推行‘精品策略’之后,HTC都缺少明星机型。”孙晓菲说。

业内人士坦言,此前的“机海战术”虽有利于HTC提升市场份额,但手机换代速度过快让消费者很难记住单款产品,所以,当时的HTC很难打造出明星产品。而在2012年之后,虽然HTC转而开展“精品策略”,全力打造HTC One系列,但可惜吸引力有限,尤其是在推崇“高配低价”的当下,较难获得消费者的青睐。

“渠道薄弱、产品数量少等问题,更是让HTC的发展雪上加霜。”孙晓菲说。

此外,据记者了解,在HTC品牌正式进入中国大陆市场前,一直是通过贴牌多普达来拓展该市场的,这就造成了水货HTC和多普达品牌并存、竞争的局面。直到现在,很多消费者仍习惯购买水货HTC手机。

消费者徐旭对记者说:“如果能够保证HTC水货手机的来源靠谱儿(不是二手货、翻新机),那质量就靠谱儿。只是一些小配件,如内存卡(手机里不带)等,需要单独购买。相比于购买高昂的HTC行货,亲民的水货更具吸引力。而且用起来差别不是很大,反正要刷机,都一样。”

据互联网消费调研中心(ZDC)的统计数据显示,39.8%的HTC用户是通过水货渠道购买所用手机的。目前,运营商定制是HTC在中国大陆最主要的出货渠道,占比超过40%。而由于进入时间晚,HTC在零售渠道方面也难以和三星、摩托罗拉、中兴、华为、联想等手机品牌商抗衡。

为走出困境,如今HTC也开始不断丰富自我,找寻突破之道。据国外媒体披露,任伟光表示,HTC将把目前人数为500人至600人的中国工程团队扩大,以继续开发符合中国消费者特定要求的型号,并与国内社交媒体公司合作加强内容产品。此外,HTC今年的目标是年底前将中国大陆销售柜台的数量从2700个增至3500个。

“在中国市场上,HTC已经加强重视,但还需要改变策略,在中端定位上发掘出自己的特色。”孙晓菲表示,提升产品品质、加强渠道建设、表现出自己的差异化特点,或许将是HTC最好的选择。

### 编后语:

今天的HTC并不是退无可守,只要积累创新、转变战略、提升经营智慧,随着市场的脉搏律动,未来或者可以重回王者宝座。只是,转变战略,打造高品质产品尚需时间。我们必须看到,目前在欧美市场,在专利方面的“弱势”仍是HTC的一大软肋,这有可能使它继续受到攻击。而且,像HTC这样的单一手机制造商,身处在“微笑曲线”的中间部位,品牌力量有待加强,也缺乏对用户价值的二次开发和挖掘。这些都使HTC突破困境充满变数。

需要认识到的是,前一秒的市场霸主可以是后一刻的过气英雄,前一分钟的失败者或许可在瞬息逆转颓势,在市场发展中,一时的成败很难决定未来的发展。

## 上市公司

# 评论 智能手机专利战:看得见的赔偿 输不起的未来

随着人们的知识产权意识日渐提升,近年来,专利战已经逐渐成为一个识别度较高的名词,常常见诸报端。日前,这个词又火了一把。通过苹果和三星的你来我往,二者将厮杀升级到了“世纪大战”的级别:在三星在韩国赢得对苹果的专利侵权诉讼之后,近日,苹果在美国“主场”大获全胜——离苹果公司总部不远的加州圣何塞地区法院判决三星公司侵犯苹果公司6项专利,须支付10.5亿美元赔偿金,并面临在美被禁售数千产品的可能。很明显,这次“世纪审判”的天平偏向了苹果,不过,三星公司表示,将继续上诉。

对于这个结果,安卓阵营里的“兄弟”们可能并不意外。以在专利战上惨败于苹果的HTC为例,当年的HTC战绩辉煌,市值一度超越诺基亚,跃升至全球第二大智能手机厂商,全球市场份额也高达18.2%,但是在2011年12月美国国际贸易委员会判决HTC侵犯苹果专利、实施进口禁令以后,HTC大受打击。

调研机构尼尔森调查认为,在2011年,HTC仍以21%的市场占有率,成为美国第二大畅销智能手机。可以说,美国是HTC最核心的市场,在这里受阻,促使HTC迅速陨落。

当然,在产品创新、战略理念以及营销渠道上,HTC也是有瑕疵的,但是专利战的失败对其来说可谓致命。如今,苹果“雷霆之势”不减,在主场又扳回一局,这不禁让人浮想联翩——哪儿将是苹果的下一城?苹果如此做,是何用意?

“这都要拜乔布斯所谓的‘热核战争’所赐,这是他生前就已规划好的一场针对安卓的进攻。”硅谷著名IT专栏作家丹·吉尔默一语道破目前正如火如荼进行着的专利战的实质。

所谓的“热核战争”,是乔布斯在谷歌宣布进军移动操作系统时决定发起的。当时任谷歌首席执行官的施密特是苹果董事会成员,对于谷歌此举,乔布斯非常恼火,他认为安卓系统赤裸裸地窃取了苹果的技

术。施密特离开苹果董事会后,乔布斯誓言要发动“热核战争”摧毁安卓及其合作伙伴,专利战就是手段之一。

而专利战的目的也显而易见。赔偿款,是一方面。翻看三星和苹果的“世纪大战”的结果——10.5亿美元赔偿连带着4亿美元的律师费可谓天价。但实际上,于市值第一的苹果和手持210亿美元现金流的三星来说,钱并不是问题。专利战更重要的目的,是要将对手KO(一招制敌)。

按照法院判决,三星的21款产品抄袭了苹果名为“Rubberbanding”的技术。这些产品里面包括三星目前的主力产品Galaxy系列智能手机。这意味着,如果不对所涉及侵权技术进行更改,三星的这些产品将在美国市场禁售。据市场调研机构NPD提供的数据显示,三星已经是美国智能手机市场的第二大供应商,今年第一季度,其在美国智能手机市场的份额增长140%,获得了24%的份额,仅次于苹果29%的市场份

额。而若在美国被禁售,上述形势势必会发生变化,这无疑将影响三星的市场前景。

这还不是最惨的。“倘若苹果成功,所有的安卓厂商都要向苹果支付专利费,手机厂商或许会不堪重负,无力与之竞争。”丹·吉尔默认为。

这就是专利战的“魅力”所在。所以,它也成了苹果消灭安卓阵营敌人的“杀手锏”。长此以往,恐怕作为幕后老大的谷歌要坐不住了,在HTC、三星统统遭遇伏击后,安卓系统还能否保持现状将是未知之数。

但问题是,专利战并不“纯洁”。三星和苹果在全球打了50多场官司,却也只是在各自的“主场”取得了胜利。这也不禁让人怀疑专利战是否正成为贸易保护的借口和帮凶。

冤冤相报何时了,在一场场专利大战中,赢的喜不自胜,输的蹙额叹息,另外,还有人坐山观虎斗,这用钱和前途砸出来的你死我伤,怎会不弥漫着“血腥味”。

## 多品牌战略在今天越来越不合时宜了

**Factor王刚V:** HTC从全球发展最快的公司跌落为一家二线手机制造商,证明中国人驾驭品牌的能力是弱的。HTC居然在市场上销售51款不同的手机,且名称各异!多品牌战略,在今天越来越不合时宜了。三星的营销投入是HTC的4倍至6倍,但都聚焦在有限的两三个子品牌上。可谓未战却胜负已定。

**领跑游戏V:** 据外媒分析,在打赢和三星电子的官司之后,苹果将会和东亚厂商一一算账,包括华为、中兴、联想和HTC在内的手机厂商,应该及早考虑Android的替代平台。中国手机厂商创新发展迫在眉睫。

**手机特辑:** 人流冷清、空铺不断的中关村卖场似乎在宣告着中关村传统商业生态模式的没落,而这背后其实是一场正在发生的国产手机渠道革命。在苹果、三星、HTC的重压下,线上渠道与运营商渠道正成为国产手机

的重要出路。“中关村再便宜,怎么会低得过网络。现在业界基本都在学小米。”

**渡边-卡夫卡★:** “中国的电子企业,也和HTC类似,几乎从不涉及产业上游,从不掌握关键原材料和零部件,也根本没打算做上游,上游的技术门槛高,投资周期长,国内企业根本不愿意做,它们最愿意的只是大力做广告,外包产品,依靠压榨外包企业的工人,依然能维持相对不错的利润率,只能维持,无法发展。”无数企业躺着中枪。

**南方周末V:** 【来论】【下一个增长机会是国企改革】研究发现,2003年以来中国经济的高速增长得益于上一轮国企改革的改革红利和入世红利,而这些红利已耗得差不多了,我们需要创造新的改革红利。要放开搞活中小企业,通过股权多元化和混合所有制等方式改造大型特大型企业,特别是央企母公司。

**派瑞格明理V:** 【刘强东最大的失误是提前激怒巨兽苏宁】传统企业电商化最大的挑战是线上线下冲突造成的内部的矛盾,以及企业本身的战略决心。刘强东这次的价格战挑衅彻底激怒了苏宁,让巨兽苏宁醒来,整个公司同仇敌忾坚定要用电商再塑辉煌。如果苏宁倾全力发力电商,并坚决打击京东强势的3C品类,京东将遭遇生死危机。

**中国企业家协会V:** 【美的交棒,民企如何应对“接班危机”】美的电器董事长方洪波接任创始人何享健集团董事长一职,标志着这一家族企业管理层完成向职业经理人的转型。上海交大近日的调研显示,82%的第二代企业家,不愿意接班或者是非主动接班。第一代民营企业能否从美的的经验中发现交接新模式,对于企业财富的续值意义重大。



## 微话题