

世纪高教·工商管理经典教材译丛



Asian Management
Institute

William Wei, Paul Beamish

【加】魏小军 包铭心 主编

魏小军 聂开锦 黄颖 杨励 译

毅伟商学院精品案例

Ivey Business School Selected Cases

12个经典商业案例
来自加拿大最好的商学院

格致出版社



上海人民出版社

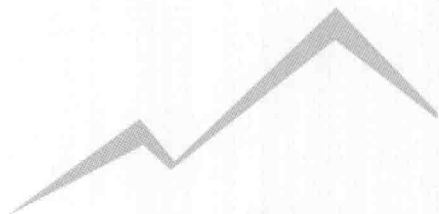
014060522

世纪高教·工商管理经典教材译丛



Asian Management
Institute

F272
507



William Wei, Paul Beamish

【加】魏小军 包铭心 主编

魏小军 聂开锦 黄颖 杨励 译

毅伟商学院精品案例

Ivey Business School
Selected Cases



北航

C1747905

格致出版社 上海人民出版社

727.2
507

图书在版编目(CIP)数据

毅伟商学院精品案例/(加)魏小军,(加)包铭心
主编;魏小军等译.——上海:格致出版社;上海人民
出版社,2014

(工商管理经典教材译丛)

ISBN 978-7-5432-2421-6

I. ①毅… II. ①魏… ②包… III. ①企业管理-案
例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 161062 号

责任编辑 王 萌

装帧设计 人马艺术设计·储平

毅伟商学院精品案例

[加]魏小军 包铭心 主编

魏小军 聂开锦 黄颖 杨励 译

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印 刷 苏州望电印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16

印 张 12.75

插 页 1

字 数 248,000

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2421-6/F·773

定价:36.00 元

前言

本书收录了加拿大毅伟商学院近几年来在全球最为畅销的 12 个经典案例。毅伟商学院拥有超过 80 年的商业案例教学及开发经验,案例库数目位列全球第二,仅次于哈佛商学院。毅伟商学院的亚洲案例极为丰富,同时融入了相当规模的跨国企业的案例供 MBA 学生研读。毅伟商学院一直致力于鼓励 MBA 学生分析全球不同企业,累计宝贵的管理经验,通过教授的精彩案例教学激发学生的学习热情和积极性,通过合作、互动及教授的引导达到最大的学习效益。

毅伟商学院国际战略联盟的知名学者包铭心教授,同时也是毅伟案例出版社的负责人,2006 年起引导我走入了案例教学开发的殿堂,自那以后,我出版了 6 篇毅伟案例,同时接触了大量毅伟原版案例。2013 年有幸得到毅伟商学院的支持,准予授权出版其全球最畅销的案例,同时得到了聂开锦、黄颖两位老师的参与,对案例进行了翻译及修订。

现将本书收录的 12 个案例简介如下,以飨读者。

第一个案例涉及黑莓手机生产商 Research In Motion(RIM)公司对爆炸式增长的管理。RIM 公司是一家高科技公司,曾经历了销售急剧增长的状态。RIM 的技术总监被告知与公司 CEO 会有一场关于研究开支的讨论会。虽然 RIM 公司 2007 年在研发费用上约达 3.6 亿,但这个数字与其最大的竞争对手相比,无论在绝对数量还是占销售额的比例上都低很多(如诺基亚在研发上花了 82 亿美元)。这是有问题的,因为这些数据反映了 RIM 公司对于不断满足来自智能手机市场的期望,提供屡获殊荣的产品和服务,以及保持其在智能手机市场的领导位置,究竟有怎样的雄心。此外,在移动通信行业,投资分析师往往视一个公司对研发的重视为预测产品销售增长是否可持续的信号。为了保持现状,2008 年时,RIM 公司软件的技术总监将不得不雇用 1 400 名软件工程师,并考虑一些扩张管理的替代方法。这些方法包括:(1)做他们现在正在做的,只不过做得更多;(2)对现有卫星的研发地点的建设;(3)收购;(4)持续全球化。

第二个案例列出了 IMAX 公司如何用其产品独树一帜的特点来吸引人们的眼光。IMAX 的应用涉及了大型电影商业的很多个方面,比如制造、布局、影院运营、系统的发展与租借。IMAX 最初的功能主要是为了使教育电影不再无聊,变得生动有趣,而且主要被人们安装在了博物馆和国家公园之类的地方。但是,IMAX 发现它的发展与利润都被这种“牢笼”所限制了。所以,IMAX 转而向数码频道进军并发展下去。另外,IMAX 通过将《哈利·波特》等好莱坞大片转成大胶片格式,扩大了其投资组合。这种策略上的变换是由两种技术来支持的:第一种是 DMR 技术,用于将普通的 35 毫米胶片转成大胶片格式;第二种是 DMX 技术,用于将普通数码频道转成 IMAX 系统。这种策略上的转换是比较成功的,但也有使 IMAX 失去自己独特声望的风险。

李奥贝纳广告有限公司是一家全球性广告公司。该公司正在同其最大的一个客户合作,准备在加拿大和中国台湾地区测试市场,以完成一款新系列产品的全球投放。通常,一旦一个品牌被公布后,全球品牌中心一般会把品牌的责任和未来计划交予本地市场策划办公室。在这个案例中,品牌发布却没有成功。团队沟通出现了问题,各个团队之间的关系在最近几个月变得愈发紧张。更加复杂的问题是客户数量和机构人事变动可能危及团队和客户关系的稳定。全球客户总监必须决定她是否应该按计划改善全球团队的结构以让各个团队拥有更多的自主权,还是应该在更大程度上保持团队控制权的集中。她必须给出如何使品牌向前迈进的建议,并明确管理团队的结构必须做出哪些改变。

第四个案例介绍了摩森酿酒公司通过社交媒体创建品牌的经验。它说明了一些涉及社交媒体营销的问题。摩森面临着如何迅速使社交媒体的内容传播至各地的挑战。如果不迅速做出反应,摩森将会面临真正危险的局势。此案例鼓励读者思考摩森当时的决定是否是唯一的选择,以及接下来摩森可以采取哪些行动。

第五个案例讲述了零售商 TJX 公司的首席安全官在上任第一天就遇到了困境。该公司在 2006 年 12 月发现了一场可追溯到 2005 年的计算机入侵。TJX 目前正在接受调查,联邦调查局也介入了此案。由于财务信息的丢失与客户隐私的问题,TJX 正在经历相关的法务审理。TJX 的首席安全官则需要把当前的工作重点放在快速堵塞公司信息技术安全的漏洞,并确保类似的攻击在未来不会再次发生。他还需要让 TJX 的管理层意识到信息技术安全不仅仅是一个技术问题,更是一个商业问题。

2006 年,世界上最大的零售商沃尔玛希望改进其已经很有效的供应链。沃尔玛的供应链与其零售和信息开发战略系统紧密结合,在过去 40 年已经有了极大的进展。然而,竞争对手复制了沃尔玛几乎所有的策略。沃尔玛新任的负责物流的

执行副总裁正在起草一个旨在提高公司的供应链效率的计划。当然,他不能确定,这些举措对沃尔玛成本会不会产生重大的影响。他还需要考虑公司应该做什么才可以在竞争中保持领先地位。

第七个案例回顾了手表厂商斯沃琪在竞争日益激烈的全球钟表业中是如何进行自我定位的。案例给出了大量的行业历史背景,以及全球钟表业的市场结构,并指出了决策者正面临的难题。读者会看到技术进步和全球化如何改变了行业动态,并迫使公司重新评估其竞争优势。与其他公司一样,斯沃琪需要决定是应该对所有的产品一视同仁,还是应该把重点放在几个全球性的关键品牌上。它还必须决定是否要把钟表的制造转移到低成本国家,比如印度。

施可得美乐棵是世界上最大的草坪和园艺产品的销售商,该公司具有专业的产品,而且园艺品种非常齐全。在本案例中,位于美国加利福尼亚州的一家美乐棵下属工厂的主管,将要协助公司高层做出一个所谓“自产还是外购”(make-or-buy)的决定:是否应该关掉这家工厂,转而将生产外包给中国的工厂?读者需要用有限的资料粗略估计出与国内生产、非内地(非国内)生产和外包生产相关的直接财务成本。此外,潜在的交易成本以及外汇风险也是需要考虑的。

ECCO 鞋业曾通过注重生产技术,保证维持整个价值链的全面控制,从而在制鞋业界取得了成功。由于 ECCO 成长后面临了强大的国际竞争,该公司将各种生产与制革的价值链的项目外包到了低成本国家。集成的价值链将大量的资本与自有制革厂和生产设施捆绑在了一起,这样的安排强化了 ECCO 的品牌和市场地位。案例考察了这样一个日益复杂的全球价值链对财务、物流以及组织协调提出的挑战。读者可以判断在一个以市场为导向的产业背景下,ECCO 将生产外包的做法是否恰当。这个案例非常适合学习国际企业战略、国际管理、国际营销、供应链管理、跨国战略管理和国际商务课程的本科生和研究生学习。

法国零售巨头家乐福宣布将在 2008 年北京奥运会之前在北京开设其第一家“绿色商店”。在家乐福中国担任资产与建筑经理的戴维·莫纳科有过一些绿色建筑经验,现在他正在苦恼于店面设计和运营规范。莫纳科仔细考察了眼下环保和经济等方面的情况。他从几个供应商收集到了能源和成本数据,并想知道怎样用这些数据来决定各种环境技术的选择。鉴于家乐福中国计划在未来三年新增至少 150 家门店,该项目将对家乐福有长远的影响。

戴尔的故事在整个商业世界都很出名:当年轻的迈克尔·戴尔还是得克萨斯大学奥斯汀分校的学生的時候,他就创建了一个电脑销售公司。他的公司后来在很大程度上影响了整个行业。案例中戴尔公司的高管正在为投资者会议做准备。作为公司 CEO,迈克尔·戴尔在审查公司的信息时,会想知道如何可以使得已产

工商管理经典教材译丛

毅伟商学院精品案例

[加] 魏小军 等主编

战略营销

[美] 托德·A.穆拉迪安 等/著

可持续营销

[美] 戴安娜·马丁 等/著

人力资源管理（第6版·全球版）（配有影印版）

[美] 路易斯·R.戈麦斯-梅希亚 等/著

财务会计：国际财务报告准则（第8版·全球版）（配有影印版）

[美] 小沃尔特·哈里森 等/著

市场营销学（第11版）（备有教学课件，配有影印版）

[美] 查尔斯·兰姆 等/著

市场营销学（第11版）：案例与实践

[美] 查尔斯·兰姆 等/著

创新经济学（备有教学课件）

[英] G.M.彼得·斯旺/著

公共卫生管理学精要（第二版）

[美] 弗莱明·法伦 等/主编

管理控制引论：计划、监控和信息管理（第12版）

[德] 于尔根·韦贝尔 等/著

战略管理：获得与保持竞争优势（第三版）（备有教学课件）

[美] 杰伊·B.巴尼/著

组织行为学（第五版）（配有影印版）

[美] 杰拉尔德·格林伯格/著

目 录

001	1 黑莓手机:管理爆炸式增长
021	2 IMAX:比生活更精彩
040	3 李奥贝纳广告公司的虚拟团队管理
057	4 加拿大摩森酿酒公司:社交媒体营销
070	5 零售商 TJX 的信息安全裂痕
081	6 沃尔玛的供应链管理
094	7 斯沃琪和全球表业
116	8 施可得美乐棵:撒播机的外包决策
126	9 ECCO 鞋业:全球价值链管理
146	10 家乐福中国:建设更为绿色的零售店
164	11 2009 年的戴尔
182	12 中国烟花产业

9B08M046

黑莓手机：管理爆炸式增长*

2008年1月初，黑莓手机(BlackBerry)生产商 Research In Motion 公司(以下简称 RIM)**的软件技术总监戴维·亚克(David Yach)刚休完圣诞节假期。当他回到安大略省滑铁卢市的办公室放松精神时注意到，他的高级助理在信件箱上面放了黑莓手机在假日期间的初步销售数据，并留言“明天与麦克会面”。由于知道2007年是黑莓手机销售额翻倍的好年景，戴维好奇为什么 RIM 有远见的创始人兼联合执行总裁麦克·拉扎里迪斯(Mike Lazaridis)想要与他会面。第三页的粘贴便条解答了他的疑惑。麦克想和戴维讨论他的研究与开发方案——尽管研发费用比上一年提高了1.24亿加元，其占销售比重却大幅下降。对于受技术创新推动并把技术先进程度作为评估标准的行业，这确实是个问题。

研发是黑莓能够获得成功的核心——但是戴维知道成功是一把双刃剑。尽管 RIM 的工程师不断推出备受称赞的产品，但快速增长和愈发激烈的竞争给他的团队在开发新产品、紧跟全球智能手机市场的变化步伐上制造了很大的压力。2007年其销售额同比上年增长了98%，他的近1400人的工程师团队也应该翻倍——但是事实是他们更加缺乏人才和上升空间。现有的可持续发展模式并没有保持它的

* 本案例由 Daina Mazutis 在 Rod White 教授和 Paul W. Beamish 教授指导下所写，仅供课堂讨论材料使用。此案例仅作为课堂讨论的材料。作者无意阐明案例是否有效地应对了一个管理情景。为了保密，作者可能在案例中有意隐去了一些真实姓名或其他信息。

未经书面授权，Ivey Management Services 禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购、复制或引用有关资料，请联系：邮址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; 电话：(519) 661-3208; 传真：(519) 661-3882; 电子邮件：cases@ivey.uwo.ca。

Ivey Management Services 2008 年版权所有 版本：2011-09-21

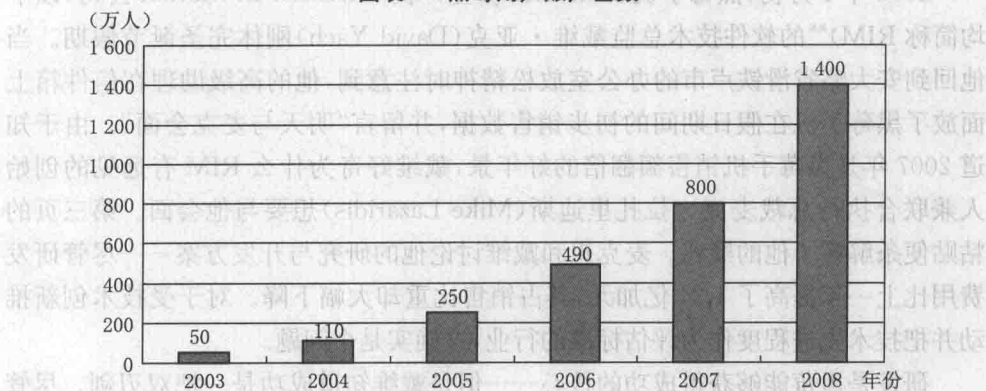
** 2013年1月，RIM 将公司名称从“Research In Motion”改为“BlackBerry”。——编者注

发展速度,而他的工程师们倍感压力。一天过去了,戴维在考虑应该如何维持在现有投入的基础上扩张,相当于是在思考“当你速度达到 200 公里每小时时,你怎样改善引擎”。在他的黑莓手机上还有几十封紧急信息待处理的同时,他在考虑明早如何向麦克解释他的增长与实施计划。

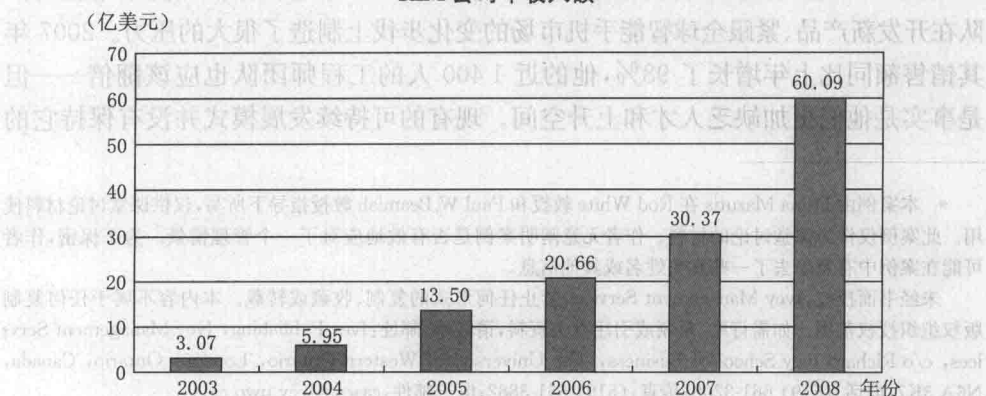
RIM: Research In Motion 股份有限公司

RIM 在移动通信市场是一家世界领先的公司。1984 年,23 岁的滑铁卢大学毕业生麦克·拉扎里迪斯创立了公司,RIM 主要设计、生产与营销大受欢迎的黑莓产品。截至近日,黑莓手机的全球用户已达到 1 400 万,收入超过 60 亿加元(参见图表 1 和图表 2)。2008 年初,RIM 公司以 694 亿加元的市值成为加拿大最大的公司之一。^①

图表 1 黑莓用户账户基数



RIM 公司年收入额



注:RIM 公司财年截止于每年 3 月(2008 财年截止于 2008 年 3 月 31 日)。

资料来源:RIM 公司 2007 年年报及 2008 财年新闻公报(2008 年 4 月 2 日)。

图表 2 合并运营报表

Research In Motion Limited

(据安大略省法律组建)

(除以每股计数据外,单位均为千美元)

截至财年年末

	2008.3.1 (预测)	2007.3.3	2006.3.4	2005.2.26	2004.2.28
收入	\$ 6 009 395	\$ 3 037 103	\$ 2 065 845	\$ 1 350 447	\$ 594 616
销售成本	2 928 814	1 379 301	925 598	636 310	323 365
毛利润	3 080 581	1 657 802	1 140 247	714 137	271 251
毛利润率	51.30%	54.60%	55.20%	52.88%	45.62%
开支					
研发	359 828	236 173	158 887	102 665	62 638
销售、市场及行政	881 482	537 922	314 317	193 838	108 492
摊销	108 112	76 879	49 951	35 941	27 911
诉讼费用			201 791	352 628	35 187
	1 349 422	850 974	724 946	685 072	234 228
运营收入	1 731 159	806 828	415 301	29 065	37 023
投资收入	79 361	52 117	66 218	37 107	10 606
所得税前收入	1 810 520	858 945	481 519	66 172	47 629
所得税准备					
当前	587 845	123 553	14 515	1 425	
递延	71 192	103 820	92 348	(140 865)	
	516 653	227 373	106 863	(139 440)	-4 200
净利润	\$ 1 293 867	\$ 631 572	\$ 374 656	\$ 205 612	51 829
每股收益					
基本收益	\$ 2.31	\$ 1.14	\$ 1.98	\$ 1.10	\$ 0.33
摊薄后收益	\$ 2.26	\$ 1.10	\$ 1.91	\$ 1.04	\$ 0.31

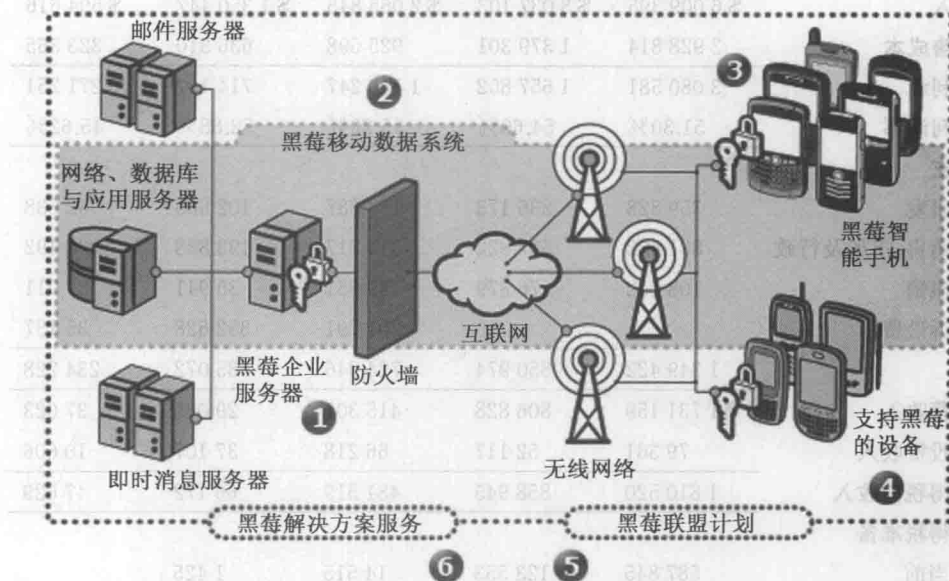
资料来源:公司各年年报;2008 财年报表;http://www.rim.com/news/press/2008/pr-02_04_2008-01.shtml。

黑莓无线平台和手机线能整合电子邮件、电话、即时通、短信服务、互联网、音乐、摄像机、视频、广播、个人信息管理和日程安排软件、全球定位系统和其他各式应用程序为一个无线的设计方案,被称为“一直保持工作,一直保持互联”。这些功能,特别是即时传送信息的功能,加之黑莓体积小、电池使用寿命长、方便使用,使它非常受商务人士的欢迎,因为他们很重视企业邮件的安全和保密问题以及无缝延伸其他企业和网上服务的功能。

特别地,那些依赖敏感信息的组织,如美国政府和大型金融机构,是早期忠诚

的黑莓客户,也是 RIM 最大的客户。RIM 的企业电子邮件服务器,附加在客户的电子邮件和即时通服务器的防火墙背后,把电子邮件和其他数据进行加密然后再通过无线服务提供商转发给终端客户(参见图表 3)。在北美,由于第一个在市场上营销即时电子邮件架构与加强信息安全,RIM 拥有超过 10 万的企业客户,据估计 42% 的整合式设备市场份额和更高的纯数据设备的市场份额。^②

图表 3 黑莓公司解决方案结构



1. 黑莓企业服务器 (BlackBerry Enterprise Server)

这一功能强大的软件可以充当无线设备、无线网络和企业应用之间的集中连接。该服务器能够与企业消息传送和协作系统集成,帮助移动用户访问电子邮件、企业即时消息和个人信息管理工具。应用程序和黑莓智能手机之间传输的所有数据都要流经该服务器。

2. 黑莓移动数据系统 (BlackBerry Mobile Data System)

这是一个为黑莓企业解决方案专门优化的框架,可以创建、部署和管理各种应用程序。它所提供的核心组件能够为移动用户部署电子邮件和其他应用程序,包括开发人员工具、管理服务和黑莓设备软件等。它还能采用与黑莓电子邮件一样的、经过实践验证的黑莓推送模式和高级安全功能。

3. 黑莓智能手机 (BlackBerry Smartphones)

这种集成化的无线语音和数据设备专门针对黑莓企业解决方案进行了优化。除了上网、彩信、短信和事务管理器等应用程序以外,它们还提供了以推送方式从企业应用程序和系统访问电子邮件和数据的功能。

4. 支持黑莓的设备 (BlackBerry Connect™ Devices)

这些来自领先制造商的设备可以支持黑莓推送技术和连接到黑莓企业服务器。

5. 黑莓联盟计划 (BlackBerry Alliance Program)

一个庞大的独立软件开发商、系统集成商和解决方案供应商群体,为黑莓企业解决方案提供了各种应用程序、服务和解决方案。该计划旨在帮助组织充分发挥黑莓企业解决方案的价值,提高企业的移动办公能力。

6. 黑莓解决方案服务 (BlackBerry Solution Services)

这组服务包括:黑莓技术支持服务、黑莓培训、RIM 专业服务和企业开发计划。这些工具和计划旨在帮助组织部署、管理和拓展他们的无线解决方案。

资料来源: <http://na.blackberry.com/eng/atagance/solutions/architecture.jsp>。

受聘 RIM 通过“全方位的黑莓无线解决方案”获得收入,包括无线网络设备、软件和服务。然而,RIM 的收入严重偏向手持设备销售(73%),紧随其后的是服务(18%)、软件(6%)和其他收入来源(3%)。在手持设备方面,RIM 最近推出了屡获殊荣的黑莓曲线(Curve)和黑莓珍珠(Pearl)系列。与之前的模式不同,这些系列首次同时针对普通消费者和商务人士(参见图表 4)。RIM 获得了大量的产品设计和创新大奖,其中包括被《电脑世界》(*Computerworld*)杂志评为过去 40 年 10 大顶级产品之一。^③分析师和电子产品爱好者都在焦急地等待预计 2008 年发布的下一代黑莓系列。

图表 4 黑莓产品线演进(部分机型)



黑莓寻呼机 850



黑莓 957



黑莓 6200



黑莓 8820



黑莓珍珠 8110



黑莓曲线 8330

资料来源: <http://www.rim.com/newsroom/media/gallery/index.shtml>; *Fortune*, “BlackBerry: Evolution of an icon,” Jon Fortt, Sept 21, 2007, 访问于 April 7, 2008, <http://bigtech.blogs.fortune.cnn.com/blackberry-evolution-of-an-icon-photos-610/>。

尽管黑莓最初是专门为繁忙的专业人士而设计的,目前黑莓已经在消费者市场取得了相当大的进展,并成为一种社会现象。社会名流麦当娜和帕丽斯·希尔顿等人都是黑莓手机用户。用来描述上瘾或沉迷于使用黑莓的词“crackberry”也被添加进新千年版的韦氏字典里。专门为黑莓手机发布的 Facebook 社交应用仅

发布6个月就已经被下载高达100万次,这表明黑莓智能手机在年轻消费者中很受欢迎。^④RIM也积极寻求合作伙伴开发一些流行游戏,如《吉他英雄Ⅲ》(*Guitar Hero Ⅲ*),放到黑莓手机平台上。^⑤这对智能手机消费者来说是一个非常积极的举动,至少对专业消费者而言。^⑥

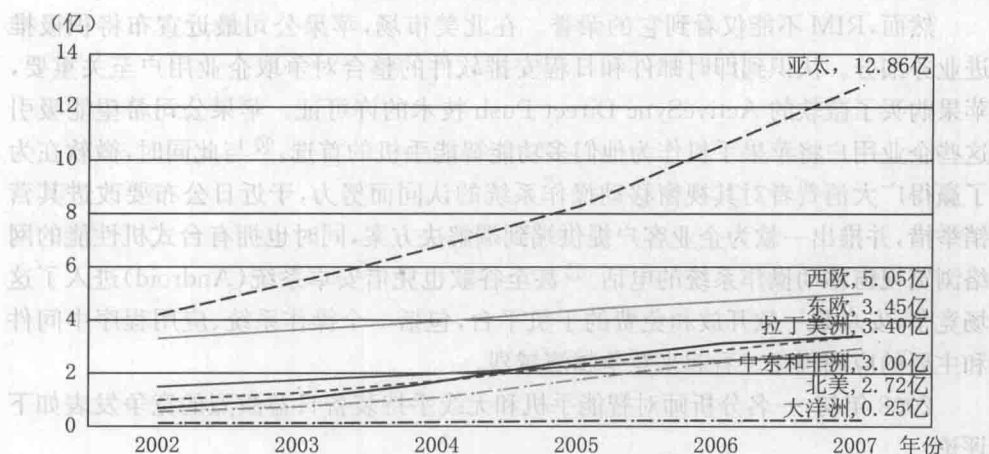
无线电信公司,如加拿大的Rogers和美国的Verizon,都是RIM的主要直接客户。这些公司将黑莓手机及软件加上通话时间组成全方位的解决方案,然后销售给终端用户。在2007年,跟RIM合作的电信公司已经超过270家,遍布在全球的110多个国家。通过黑莓授权连接计划,其他主要手机制造厂商,如摩托罗拉、诺基亚、三星、索尼爱立信也能在其手机上使用黑莓软件的功能,包括即时技术自动传送电子邮件和其他数据。因此,RIM公司一个基本策略是扩大黑莓在全球范围的解决方案。在2007年,RIM收入的57.9%来自美国,7.3%来自加拿大,其余34.8%来自其他国家。到目前为止,RIM在北美、欧洲和亚太地区都设有办事处,然而,RIM只有三个全资子公司——两个在美国的特拉华州,另一个在英国。

无线通信市场和智能手机

移动无线通信涉及使用无线电频率在无线网络和移动接入设备之间传输信号。虽然RIM公司率先营销双向通信,但近几年的科技发展促使很多手机厂商提供超越传统电话的新“整合式”(converged)设备^⑦,包括智能手机、个人数字助理(PDA)、手机/PDA混合体、混合语音和数据设备,以及其他的端到端的一体化无线解决方案。移动通信行业的改变不仅是普通手机到智能手机的改变,而是完成一个具备手机的所有功能包括整合电子邮件、浏览器和个人信息管理和日程安排等软件的通信工具。2007年,RIM公司黑莓系列智能手机的主要竞争对手包括奔迈(Palm)的Treo700和750、索尼爱立信P900系列、诺基亚E62、摩托罗拉Q和苹果iPhone。

截至2007年底,全球无线手机用户数量已达到30亿。中国以超过5.24亿的用户保持领先,紧随其后的是美国的2.54亿和印度的2.37亿(参见图表5)。然而,在已经很高的市场渗透速率(87%)基础上,美国用户数量平均年增长率仅为9.5%。相比之下,中国的增长率为18.3%,而市场渗透率只有39%。纯粹以数字来说,印度有高达60%的最快的增长速度,而且21%的市场渗透率水平还有很大的上升空间。具体来说,在2007年底,在印度每天有几乎近3万个新无线网络用户。^⑧

图 表 5 全球手机用户数量



资料来源:通过全球市场信息数据库获得的数据建立,截至2008年4月4日, <http://www.portal.euromonitor.com.proxy1.lib.uwo.ca:2048/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=207&PageID=720&cached=false&space=CommunityPage>。

自从2007年6月苹果iPhone推出之后,移动通信行业智能手机部分的竞争愈演愈烈。iPhone“为智能手机的用途设定了一个新的标准”。^⑨2007年,智能手机数量在全球手机市场的份额只有10%。然而,人们预计在未来的5年内该市场份额会增长到30%。^⑩2007年,美国智能手机用户数量已增加了一倍达到1460万^⑪,而全球智能手机出货量也增长了53%达到1.18亿。^⑫一些分析师认为智能手机商机巨大,并预测:在2008—2009年间,5亿智能手机将会在全球销售;到2012年,全球累积的出货量也将超过10亿部。^⑬

无线掌机的全球需求量的增长源于全球几大趋势,包括商业高速无线网络的出现,企业内部移动接入系统的诞生,电子邮件和短信被广泛接受为可靠性、安全性、不可或缺的通信工具。与此同时,加上即时通信也增长为商务和个人的通信工具,人们对手机和无线智能手机也有强烈的需求。

手机平台之间的竞争

塞班(Symbian,智能移动终端操作系统)是一个专为手机设计的操作系统,由诺基亚、爱立信、索尼爱立信、松下、西门子和三星共有。据估计全球有65%的多功能智能手机使用塞班操作系统,2007年,全球智能手机出货量也高达7730万(比2006年增加了50%)^⑭。这大大超出了微软的视窗移动操作系统Windows Mobile OS(12%)和RIM的黑莓操作系统(11%)。然而,在北美,RIM有42%的

出货量,领先了苹果(27%)、微软(21%)、奔迈(小于9%,并还在缩减当中)。^⑤

然而,RIM不能仅看到它的荣誉。在北美市场,苹果公司最近宣布将积极推进业务细分。认识到即时邮件和日程安排软件的整合对争取企业用户至关重要,苹果购买了微软的ActiveSync Direct Push技术的许可证。苹果公司希望能吸引这些企业用户将苹果手机作为他们多功能智能手机的首选。^⑥与此同时,微软在为了赢得广大消费者对其视窗移动操作系统的认同而努力,于近日公布要改进其营销举措,并推出一款为企业客户提供端到端解决方案,同时也拥有台式机性能的网络浏览视窗移动操作系统的电话。^⑦甚至谷歌也凭借安卓系统(Android)进入了这场竞争,安卓是一款开放和免费的手机平台,包括一个操作系统、应用程序中间件和主要的应用程序。看起来竞争越演越烈。

2008年初,一名分析师对智能手机和无线手持装备日益激烈的竞争发表如下评论:

苹果在其手机用户界面的创新促使很多其他竞争者在自己设计方面进行改良。我们在2007年初就看到这个现象,但是我们还将看到更多其他手机厂商在2008年不断追赶并重新获得领先地位。经验告诉我们,一个供应商如果只有一种智能手机设计,无论是多好的设计,都将很快在市场上失去竞争力。想在活跃的市场上保持或提高市场份额,拥有多种并不断更新的设计组合是必要的。这是一场马拉松比赛,但每一圈你都必须不断冲刺。^⑧

另一个分析师说道:

这对RIM来说是个好消息吗?就商务型移动电邮来说,目前还没有很多值得信赖的备选方案。未来这家公司可能会成为世界上最大的手机制造商。

我很难不去相信以后每个电话都有发电邮的功能。RIM将成为这个市场的主力军。^⑨

由于移动通信科技的迅速发展,还没有哪个技术平台已经成为行业标准。鉴于瞬息万变的市場情势,RIM需要确保其在研发上的投资跟得上行业发展的变化步伐。

RIM的研发

研发和工程技术曾是RIM的核心及灵魂。截至2007年3月,RIM已经雇用了超过2100个专长在不同研发领域的人才,涵盖无线电频率工程、硬软件设计、音效及显示改良、天线设计、电路板设计、电量管理、工业设计、制造工艺,以及其他领域。研发的重点在改进黑莓解决方案的功能、安全和性能,同时也开发新设备来迎合现有的以及发展中的网络技术和细分市场。软件和硬件的开发比率约为2:1,