

500强经营管理案例精粹：摩托罗拉飞跃无限 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/206/2021_2022_500_E5_BC_BA_E7_BB_8F_E8_c70_206849.htm MBA专用训练软件《百宝箱》 摩托罗拉飞跃无限 摩托罗拉公司的英文名

为MOTOROLA,INC,总部地址在美国伊利诺斯州。它是美国最大的电子公司之一，在手提电话和无线电寻呼机领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针政策，在许多美国公司走下坡路的同时，一直增长迅速，成为美国电子公司中的领导企业和可与日本电子公司抗衡的支柱公司。摩托罗拉公司在管理体制上主要分七大分部，通讯产品部、半导体产品部、通用系统集团、信息系统集团、汽车与工业电子集团、政府电子集团以及新企业部。在经营管理上，摩托罗拉主要有以下特点：第一，注意处理好劳资关系。一直以来公司执行这样一条规定：具有十年以上公司工龄的雇员非经董事会一致同意不得解雇。为了不致因技术变化而导致出现解雇工人的情况发生，公司很注重职工培训。公司设有专门的培训中心负责提供技术培训，规定每个职工每年有五天法定假期用于接受技术培训。第二，注意产品质量。八十年代摩托罗拉公司实现高尔文确立的目标使产品不合格率降低90%。美国商务部曾授予其马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖。第三，注意新技术开发。该公司的高层管理人员归纳出以下三点：（1）不断推出令顾客惊讶的新产品。公司在研究开发和技术创新方面投入了很大的精力和财力，进行持续性投资。

（2）新产品的开发必须注意到速度与实效问题，技术性商品的生命周期比较短，因此在开发速度上不能落后。（3）以顾

客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零。摩托罗拉在移动通讯业从“模拟”转向“数字”的重要关头，曾因保守和自大而一步迟缓，使竞争对手超了上来。痛定思痛，他们在GSM领域收复失地。以手机的中文应用为例，从中文菜单到中文短消息显示到全中文键盘输入，从而实现手机操作全中文话，摩托罗拉创造了诸多第一，带动了整个手机市场的中文开发。不仅如此，公司还千方百计的从其他企业获取技术。公司负责人如是说：如果不能打败对手，那就与他联合起来。公司先后与许多大企业比如东芝、美国尤尼塞斯、加拿大的北方电讯公司结成技术联盟。摩托罗拉深知无限因特网是在创新理念指引下的一项高技术集成。无线因特网市场的培育离不开ICP,ISP产业的支持。为此，摩托罗拉还与美国在线、雅虎、阿理巴巴等建立了合作关系。

第四，公司非常注意有选择的进行兼并活动。七十年代公司有选择的兼并了Codex公司，1982年兼并四段系统公司，从而形成由四段公司生产计算机，Codex公司提供联结这些计算机的数据通讯设备，而摩托罗拉公司自己则操作这些计算机的半导体和大部分通讯设备。这就使公司的各业务部门之间建立起了有机的业务联系，各种业务部门的产品共同构成了一个方便的移动数据处理系统。此外，公司兼并四段公司的一个重要理由，即该公司高效率的销售系统。摩托罗拉将市场占有率的提高视为该公司发展的基本方针，他们认为：市场占有率是一家公司是否能够继续发展的关键，以为由此可以判断出在竞争激烈的市场中，顾客需要的满足度是不是得到提高，企业内部的生产效率是不是在上升。公司在营销策略中也不断保持攻势，原则是对任何可能有潜力的市场均不

放弃，而且提早积极筹划。早在1988年的营销计划中，摩托罗拉就确定未来有可能激素成长的几个市场印度和巴西，之后又开展对东欧及中欧市场的进军计划。1986年摩托罗拉就以向中国销售移动电话，大规模挺进中国市场。1992年公司又投资1.2亿美元在天津经济技术开发区生产移动式电话机本地化，也是摩托罗拉战略的重要组成部分，目前公司在中国大陆的投资总额已经达到5亿美元以上。1994年公司被列为美国第21大跨国经营公司。当年，公司年销售额中有74.50亿美元来自国外，占公司年销售额的43.9%，年利润额中国外部分所占比例为84.8%，公司资产总额有34.6%配置在国外，达到46.74亿美元。20世纪八、九十年代，摩托罗拉、诺基亚、爱立信在中国市场形成三足鼎立之势，市场份额不断攀升。进入21世纪信息化时代，手机市场的品牌越来越多了，尤其是去年国产手机全面出击，手机市场的竞争达到了白热化程度。但各家在营销手法上大同小异，不外乎是大力宣传手机品牌、手机功能等等。本来在手机的功能上，各家都做得相去无几，如果营销手法再做得差别不大，你的品牌就难以比别的品牌有更多的注意力和吸引力，要想获得高市场占有率就极其困难。取得成功，就必须发掘创意、开拓思维、改变观念。基于此，摩托罗拉在世纪之交的中国市场做了许多创新的尝试，启用新的营销观念，力争在新的世纪里做得更好。用目标品牌分化摩托罗拉品牌在通信行业，将品牌进行分化，用目标品牌在全球范围推广其产品，摩托罗拉是第一家。摩托罗拉经过3年的全球市场调研发现，随着手机外型功能的进步与发展，衍变出了各种文化价值与内涵。各式各样的手机在不同的人手中体现出不同的个性与象征，人们希望通

过手机来表现自己与众不同的气质。因此，将品牌进行分化来推广手机，会比继续使用一个摩托罗拉品牌效果更好。摩托罗拉这个品牌给消费者的印象一直是一个传统的、重视技术突破的“工程主导型”的品牌形象，使用摩托罗拉手机的人必定是事业型、工作型的消费者。而现在，随着市场的不断扩大，市场需求发生了很大变化，消费需求出现了多样化，消费者对品牌的要求也越来越高。鉴于此，摩托罗拉赋予了品牌全新的营销观念，确定了全新的目标品牌战略，推出了以下四个品牌：天拓(ACCOMPLI)、时梭(TIMEPORT)、V.(V dot)和心语(TALKABOUT)，分别对应科技追求型、时间管理型、形象追求型和个人交往型等不同的目标市场。对于这些不同的市场需求，摩托罗拉原有的品牌形象已经不能适应了，如果再继续使用一个摩托罗拉品牌，就不容易激发起消费者新的喜好。手机是一种非常个性化的产品，它需要具体的形象。摩托罗拉将品牌进行分化，针对不同群体的消费者“量身定做”产品及其品牌，这样可以使其对消费者的服务更加到位、更加贴切，同时也可以让消费者感受到更具体、更亲切、更友善的形象，确信这些品牌的手机就是专门为自己设计的，从而在选择上感到更加容易。这，也正是摩托罗拉新的营销观念的核心。向目标市场推广目标品牌 摩托罗拉根据新的品牌战略，将在2000年推出4个目标品牌，其中每个目标品牌背后都有相应产品做支撑，其推广力度也将随之加大。在这4个品牌中，摩托罗拉天拓(ACCOMPLI)品牌是专为科技追求型消费者定位的品牌，这类消费者以男性居多，他们对科技十分着迷，永远希望自己是第一个拥有最酷的革命性产品的人，他们追求的是最超

前、最先进的感觉。摩托罗拉去年12月推出ACCOMPLI品牌及其首款产品太极A6188正是以这类人为目标。摩托罗拉时梭（TIMEPORT）品牌是时间管理型消费者的钟爱，对于讲求效率、经常需要作出决策的管理人员来说，拥有这一品牌的手机，如三频通L2000、上网手机L2000www等产品可以使他在紧张高效的工作中有条不紊、游刃有余。21世纪，追求时尚、领导潮流成为时尚人类的目标，而V.（V dot）品牌手机的设计定位就是总能将使用者的个性和品位传达得淋漓尽致，像摩托罗拉V998、V998+、L2088及L2188这几款机型，就充分满足了形象追求型消费者追求时尚、体现地位和反映生活格调的要求。在消费者中，有一个群体非常注重生活情趣，他们工作稳定，事业与家庭并重，重视与家人和朋友的感情交流。针对这类个人交往型的消费者，摩托罗拉公司于千年伊始特别推出“心语”（TALKABOUT）品牌及其首款产品心语T2688。这一类型的消费者关心家人和朋友，他们使用手机主要用于和家人及朋友的沟通，通过沟通带给亲人温馨的关怀，与朋友共享欢乐，共担忧愁，他们从中得到的是内心的安定与平和。他们体会的是美好人生的一种境界：平静祥和，爱意融融。新年过后在北京四合院举行的那场别开生面的发布会从形式到内容也正体现了“心语”手机的诉求点：浓浓的亲情、亲密的爱情、温馨的友情时时伴随在你我身旁。这一消费群体在整个手机市场上占有相当大的比例，摩托罗拉“心语”品牌无疑适时地弥补了这一市场空白，同时，摩托罗拉也成为第一个专门为这个消费群体设计并定做手机的厂商。目前摩托罗拉所划分的四个目标消费群体中，“心语”属大众型消费市场，这一市场将是成长最快的消费市

场，也将是所有厂商竞争的焦点。这一市场的产品可以理解为市场低端的产品。但摩托罗拉认为，低端产品只是为这一目标消费群体量身定做的产品，而不是产品的功能和性能的降低。它不应该是又大又笨，也不应该是把价位定得很低，而应是物有所值。所谓物有所值，是指低端产品虽然价位较低，但其基本功能不应该减少。比如心语T2688，它的外型乖巧轻薄、贴合手掌的流线，具有别致可爱的键盘和按钮，全中文字幕、新颖的动画屏保；它的技术保证沟通顺畅自然，双频段自动切换，中文键盘输入，支持免提式耳机，自由编发短消息；它的个人化功能让消费者时时感受到关爱；铃声备忘提示，内置有闹钟、日历和计算器。这些功能完全对应大众型消费市场的需求，其目标消费群体的需求，在这些功能设计中得到充分满足。市场运作上节节创新市场，对于一个品牌、一个公司而言，是其扩大知名度、提高美誉度的场所。市场运作是全方位地为顾客创造更多的优质服务，包括售前、售中和售后各个环节上的服务运作。进入新世纪，摩托罗拉在营销新观念的支持下，在市场运作的各个层面更进一步创新。售后服务方面，摩托罗拉早在1998年就成立了全质量服务中心，使消费者能同时享受到手机、寻呼机的高质量维修服务。目前摩托罗拉已在上海、沈阳、广州、成都、北京、天津等地建立了全质量服务中心，以支持遍布全国的各类维修中心和特约快速连锁店。摩托罗拉在推广“全质量服务”过程中，又对广大手机消费者做出承诺：所有摩托罗拉手机的保修，在其特约全质量服务中心，从受理到完成，可在1个小时内进行完毕。售前服务方面，摩托罗拉特别重视做好向新闻界朋友、经销商及消费者的宣传服务工作，最

近又在宣传服务的创新上大动脑筋。以近两次的新品牌手机新闻发布会为例，一次是采用了交响乐的形式推出的，一次是采用室内剧的形式推出的，这些创新的表现手法不仅显示了摩托罗拉对于每个新品牌倾注的全部热情和力度，而且表达了摩托罗拉对于新闻界朋友与经销商的服务热情，进而也表达了摩托罗拉倾力为消费者做好售前服务工作的热情。因为只有让新闻界朋友及经销商首先清楚准确地认识和理解摩托罗拉新品牌和新产品所表达的理念，并产生认同感，才能更迅速、更有效地帮助广大消费者清楚准确地了解摩托罗拉所要传递的信息。售中服务方面，摩托罗拉不仅重视对其专卖店的 服务和 支持，同时，也注意支持移动通信公司或联通公司的营业厅以及逐渐成为主流的手机零售店。为了提高摩托罗拉手机在售中的服务质量，摩托罗拉对专卖店的店主和店员做了大量的培训工作，并且在店面装璜上给予很多实在的支持。比如摩托罗拉为各专卖店制作了灯箱、招牌，这样即使是一家很土的专卖店，顾客一走进店铺也会感受到很专业的气氛。这样做能够帮助顾客消除其在质量与服务水平上的顾虑，让顾客感受到这是一家由摩托罗拉支持的零售网点。通过对这些专卖店的服务和支持，也间接地向广大消费者提供了良好的售中服务，使他们能够在更方便的地点选购到称心如意的手机。为进一步深耕中国市场，摩托罗拉公司选择最富经济影响力的城市，推出摩托罗拉通信概念店摩托罗拉城，用以展示企业整体品牌形象。去年，摩托罗拉全球首家通信概念店摩托罗拉城在成都成立。今年3月18日，又在上海建立，此外还将在北京和广州陆续开设。采用多项先进科技演绎品牌形象的摩托罗拉城，向消费者全面呈现摩托罗拉

企业文化的全景，以及作为通信行业领导品牌，对未来通信科技如何创新、改变人们的生活，并作出承诺，将以更加新颖时尚的娱乐方式，引领光顾者体验未来通信文明。创建摩托罗拉城是摩托罗拉在服务方面的又一个创新举措，它是一个集售前、售中和售后服务于一体的综合服务城。创建摩托罗拉城的初衷是希望将公司的整体形象直接呈现在消费者面前。多年来，由于采取的代理制销售模式，在中国市场上，摩托罗拉公司一直在幕后，直接与消费者见面沟通的机会很少，消费者能够直接了解感触到摩托罗拉公司的机会也很少。摩托罗拉城的创建，将使它由幕后走到台前，希望通过与广大消费者的接触，学习到更多有价值的东西，并能获得更多的信息。摩托罗拉城将向消费者展示摩托罗拉从过去到现在、再到未来的发展历程。它既是一个展示中心，又是一个售前、售中和售后服务中心，更是一个与消费者相互了解沟通的中心。1998年，“摩托罗拉”的品牌知名度在中国城市人口中已达92%，而在1994年只有11%。从摩托罗拉1987年在北京建立中国第一个办事处起，摩托罗拉进入中国市场已有11年，总投资额达12亿美元，已成为投资规模最大的外国企业之一。这11年来，摩托罗拉的品牌知名度持续上升，如果说已获得一点成就的话，那么这点成就完全基于摩托罗拉多年来持续不断的品牌建设工程。它坚持每3年回顾、评估一次品牌建设计划和执行方案，并根据新的市场情况制订新的计划和方案。摩托罗拉多年的品牌建设过程可分为4个阶段：建立/执行品牌计划、产品/市场细分、进一步细分市场及开发新市场、建立大品牌形象。下面我仅以摩托罗拉寻呼机在中国的成长过程为例来分别介绍一下这4个发展阶段。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com