

重返中国“接盘手”联想能否玩转“MOTO”

策划词

摩托罗拉曾是手机行业的标杆,一句 Hello Moto 曾经带给无数人难忘的回忆。然而,当手机进入智能时代,摩托罗拉却难以以变革的心态快速转身,最终走向没落。2011 年,摩托罗拉被谷歌以约 125 亿美元收购,但几经周折,依然未能改变颓势。2013 年,摩托罗拉只得从中国市场退出。2014 年,联想接盘摩托罗拉。2015 年 1 月 26 日,摩托罗拉借联想重返中国,一口气发布了三款手机及一款智能无线耳机。重新回归中国市场的摩托罗拉必须在认知上形成突破,推出具有较强冲击力的明星产品,重新赋予这个品牌以想像空间和新的价值。这就需要摩托罗拉摒弃过去的品牌逻辑,以新的视角开创未来,找到属于自己的品牌突围王道。

MOTO 回归剑指中高端

筹备了整整一年后,联想宣布旗下手机品牌 MOTO 正式回归中国。同时在中国市场发布 4 款新品分别为 MotoX、MotoG、MotoXPro 和 Motohint(微型蓝牙耳机),覆盖中高低端全线。

在完成对摩托罗拉移动业务的收购后,联想毫不掩饰在全球手机领域的野心,直指三星和苹果,欲争夺全球手机厂商老大的地位。与 Thinkpad 在笔记本领域的策略相似,联想收购摩托罗拉品牌后,同样采用双品牌的策略。

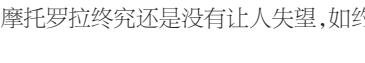
“同时运营四个品牌,有一两个品牌能成功,对于联想来说就成功了。”对于联想手机的多品牌战略,联想董事长杨元庆表示。

业内人士认为,MOTO 回归,备受市场关注,为联想移动业务加速向高端市场和海外市场布局起到推动作用。然而从 MOTO 发布产品来看,联想尚未考虑好 MOTO 的定位问题,MOTO 与联想现有的手机品牌定位重叠,将导致联想移动业务中的多品牌“掐架”,联想首先要解决的问题是明晰 MOTO 品牌的定位。未来 MOTO 或更侧重高端市场,而中低端市场可能是联想自身品牌的方向。

回归重返中国市场主攻线上

经过数月的酝酿,摩托罗拉终于重返中国市场。近日,MOTO 在中国大陆正式发布三款手机以及一款智能蓝牙耳机。值得注意的是,此次回归,摩托罗拉主攻线上,在北京、天猫、摩托罗拉官网等首开预约。

一年前,联想宣布以 29 亿美元完成对摩托罗拉移动的收购,联想市场占有率升至 8.7%。有了中国手机巨头联想撑腰,摩托罗拉在中国市场的回归也成为早晚的事。联想移动业务集团总裁刘军亦在 2015 年 CES 展上透露,摩托罗拉移动将在 2 月初正式在中国销售 MOTO X 手机。



■ 蔡振环

摩托罗拉的回归之路挑战和机遇并存,应对中国市场大考的关键在于如何激发品牌新价值。

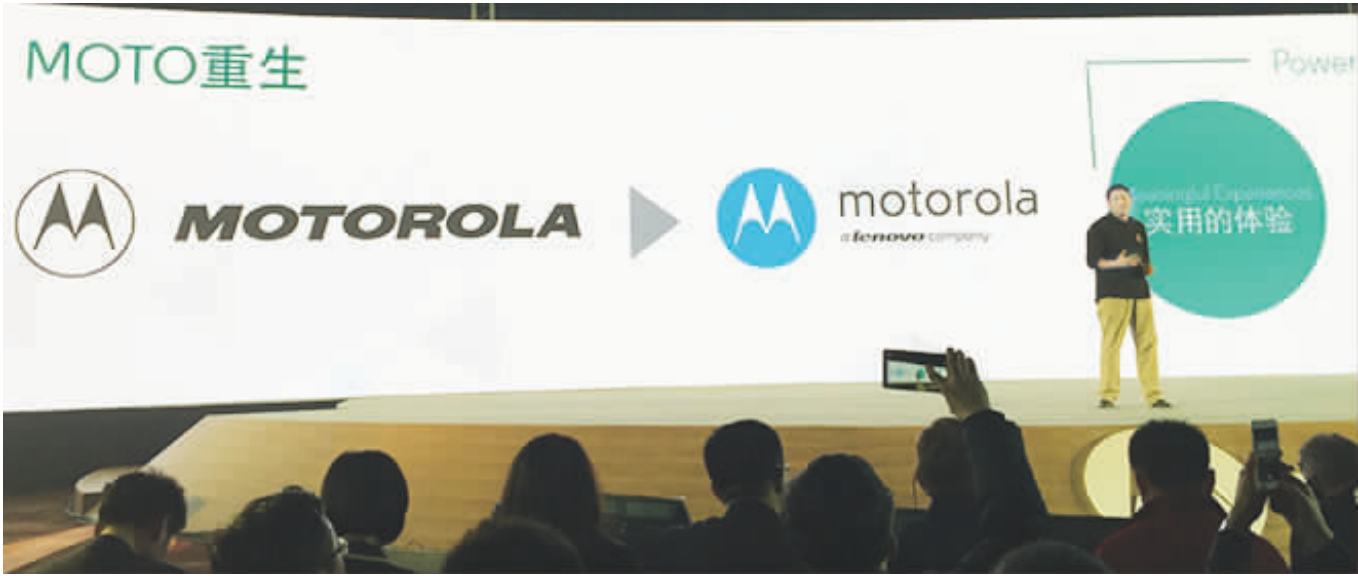
重新回归中国市场,摩托罗拉必须在认知上形成突破,推出具有较强冲击力的明星产品,以此带动整体品牌突破认知藩篱,重新赋予这个品牌以想像空间和新的价值。这就需要摩托罗拉摒弃过去的品牌逻辑,以新的视角开创未来,找到属于自己的品牌突围王道。

品牌面对三重挑战

摩托罗拉是无线移动电话的发明者,曾是无线通信技术和品质的化身。从二战后到 20 世纪 90 年代初是摩托罗拉最为辉煌的时代,在无线通信技术方面,没有公司能挑战。摩托罗拉有诸多极具创新的里程碑式的产品,尤其在高端商务领域更具根基。在第一代移动通信市场,摩托罗拉占据世界 70% 的市场份额。

但无论摩托罗拉曾经具有怎样的技术优势,在新的时代,基本上都可以归零,曾经的辉煌让人们怀念这个品牌,却改变不了摩托罗拉面临市场、自身和竞争对手三重挑战的事实。

从市场角度看,在摩托罗拉回归的时刻,手机已经不再是只供通话的语音设备,而是具有 PC 功能的移动终端。越来越多的手机厂商开始拥抱互联网,越来越多的互联网企业也开始向手机市场入侵和渗透,展开



联想或加速整合



而至。不过,此次 MOTO 的回归,虽雄心万丈,亦令业界期待,但似乎业内也有不同的声音。

有业内人士认为,从 MOTO 此次发布手机新品来看,缺乏便利性和实用性,有着“工程师文化”的影子。同时,如今智能手机群雄割据的局势中,MOTO 相较于其他品牌,需要在渠道上“恢复元气”。

“摩托罗拉在回归初期几乎没有线下渠道资源。如若卷土重来,在线下渠道资源搭建上,至少需要一年的时间。电商成为摩托罗拉手机回归唯一的销售窗口。”产业经济观察家梁振鹏表示:“线上只是 MOTO 初入中国市场的权宜之计,MOTO 要想在中国市场真正打开局面,还是要在线下建立强劲竞争力。”

分析缺乏清晰品牌定位

此次摩托罗拉强势回归,发布的 4 款新品分别为 MotoX、MotoG、MotoXPro 和 Motohint,定位低中高端市场。

“此次摩托罗拉发布的手机新品,在联想手机产品线中定位模糊,既覆盖高端产品

线也有中低端产品线。联想用了整整一年时间去进行整合,然而目前自身移动业务定位仍不清晰。”业内人士认为。

四年前,谷歌以总额约 125 亿美元收购摩托罗拉移动,但完成收购后,谷歌推出的摩托罗拉手机数量急速锐减。去年,联想以 29 亿美元的价格从谷歌手中将其购入。联想获得了谷歌留下的两样东西:2000 项专利和模块化手机项目。业内人士认为,模块化手机代表了谷歌在手机硬件领域的野心,但产业和市场并未为它留下多大的空间。

MOTO 回归后,联想将同时运营 4 个手机品牌,包括摩托罗拉手机品牌、联想手机品牌、神奇工场品牌及联想的高端 Vibe 系列品牌。

梁振鹏认为:“如若处理不好,联想将面临旗下手机品牌混打的局面。联想近年一度将重点放在夺回手机利润上,但旗下 4 个品牌业务重叠明显,渠道上也相互占有,长期来看必然需要整合。”

他表示:“联想完成收购后,绝大多数专利已归谷歌,而联想收购 MOTO 真正有价值的就是 MOTO 的品牌和商标,这与联想在十年前收购 IBM PC 业务所处的境况完全不同。当时 IBM 拥有渠道、工厂等完整的

体系。联想在移动领域尚不如 PC 业务竞争力强劲,将 MOTO 起死回生的难度较十年前高很多。”

联想 MBG 中国手机业务总经理张晖表示:“如果在后面有一些产品的重叠,MOTO 的管理委员会在公司内部进行协调,中国区双拳出击。”

“MOTO 尚缺乏清晰的运营模式,联想对于现有旗下 4 个品牌也没有明确区隔,多品牌策略出现内战的情况在中国市场比比皆是。联想首先需要解决这一问题。”上述业内人士认为,未来联想或将对旗下手机品牌进行整合。

前景在中国市场能跑多远?

对于联想而言,虽然拥有丰富的并购经验,但要想与摩托罗拉在最短的时间内达到最佳的整合效果并非易事。

一个事实是,国内智能手机市场自 2013 年底就开始放缓。目前中国智能手机普及率达到 45%,几乎达到了发展中国家的天花板。与此同时,国内智能手机行业的竞争也已处于白热化阶段。

张晖也表示,2014 年 8 月后的两个月,中国智能手机市场出现了前所未有的负增长。因此,追求增长的国内手机品牌,都打起了国外扩张的算盘。

另外,联想集团业绩报表显示,其 2013 年营收 387 亿美元,较上年增长 14.3%;全年净利润为 8.17 亿美元,较上年增长 28.7%。2014 年,联想相继收购 IBM 服务器业务和摩托罗拉移动业务,用了近百亿美元,而其对摩托罗拉产品的研发投入能有多少资金支持也成为业内关注的焦点。

杨元庆已提出联想的下一个长远目标:成为 PC+(PC、平板电脑和智能手机)市场的第一名。但目前来看,要实现这一目标,联想还有很长的路要走。

(贾丽)

延伸阅读

国产手机逆袭: 2014 年占我国手机总出货量 78.3%

1 月 26 日,摩托罗拉以被联想收购的身份重返中国,让我们看到了一场国产手机的成功逆袭。在摩托罗拉还是手机市场霸主的时候,国产手机正在以低价、代工等方式艰难起步。如今,在联想收购摩托罗拉助力其重生的背后,则是国产手机整体的强大。

在前不久举行的 CES 展上,以“中华酷联”为代表的中国手机大放异彩,充分展示出国产手机早已走出模仿和代工的阴影,在设计、外观、软硬件等各方面不断创新。

精准对接消费需求

把手机变成积木去玩拼装,这是最近为人们津津乐道的谷歌积木手机。这种模块化手机的设计,其实中兴早在 2013 年就已推出,把手机分成独立的四大模块比如电池模块、摄像模块等,通过滑轨式的设计把模块拆卸或重新装配,按用户自身喜好来更换升级,也因此 2013 年获得了世界三大设计大奖之一的红点设计奖。

“深入了解用户需求,才能为用户带来超越期待的惊喜创新。”中兴通讯副总裁毛谦告诉记者。

与国外品牌相比,国产手机有一个典型的优势就是本土化,更了解中国消费者的国产手机更为洞悉用户的需求。赛迪顾问最新发布的数据显示,中国手机市场销量前十名的品牌中,国产品牌占据 8 席。国产品牌可谓细分对象、各有专攻,自拍神器“美图”、女性手机“朵唯”、听歌利器“步步高”、各种老年人手机等等。不仅如此,深悉中国消费者喜欢大屏幕、双卡双待、国产操作界面、金属质感等特性,国产手机在物美价廉的前提下,抓住了消费者的心。

“手机软件和操作系统的良好体验已经成为消费者选择手机的重要原因,国产手机在这些方面更胜一筹。”赛迪顾问互联网产业研究中心总经理耿岩说。

激战中高端

尽管经常缺货,零售商还普遍加价上千元,官方定价 2999 元的华为 Mate7 手机上市之初供不应求。“Mate7 大卖本质上是产品竞争力的成功,这是华为手机一个质的飞跃,说明我们真正实现了高端市场的成功。”华为消费者业务营销副总裁邵洋接受记者采访时表示,Mate7 有大屏幕、窄边框、按压式指纹识别、电池续航能力强等特点,这些优势在苹果 6 Plus 发布之后更加明显。

不仅是华为,酷派、联想、中兴、小米以及 OPPO 等最近都推出了高端手机产品,国产手机整体从低端迈向中高端。“前几年国产手机检测时在质量上与三星、苹果相比差距还很大,这几年在有的方面甚至超过了这些国际品牌。”工信部电子第五研究所电磁兼容实验室主任陈辉介绍说。从智慧语音、指纹识别的技术创新到推出自己的操作系统,从开始超越三星的制造工艺到互联网思维等业务模式创新,正是国产手机的全方位创新带来了性能的提升,才给了其价格走向高端的理由。

集体过海打天下

国产手机正以不同的方式集体漂洋过海。借助国外成熟的通信平台,站在巨人的肩膀上,华为手机可以在十几个国家同步发售;在互联网营销颇为成功的小米,则从海外贷款 10 亿美元主攻海外市场;联想在接手摩托罗拉移动品牌和专利的同时,也接手了美国、巴西等地摩托罗拉的影响力。

市场调研公司 IDC 预计,2015 年中国智能手机市场的年增长率将降至 10% 左右,国内市场几近饱和,海外市场转而成国产手机新的目标。酷派、小米等众多厂商积极主攻新兴国际市场,试图抢占市场空白点。中兴、华为等则依托多年来在海外通信市场已有的优势,稳扎稳打。联想则在深耕新兴市场的同时,借助跨国并购拿到进军成熟市场的入场券。

但无论是哪个厂商,在海外,专利都成为更重要的法宝。毛谦表示,中兴手机走出去的方式就是以专利保驾护航,以本土化运作,拓展和深耕海外市场。据毛谦介绍,中兴智能终端专利超过 8000 件,在 4G LTE 的基本专利方面,中兴有 815 件,占到了全球的 13%。庞大的专利基础,为国产手机拓展国际市场提供了充分保障。

(黄鑫)

