

摩托罗拉在中国的投资是成功的。在全球所有的摩托罗拉子公司中，中国的公司发展最快、效益最好、市场潜力最大。

——摩托罗拉公司董事长盖瑞·吐克（Gary Tooker）

以中国为家

——摩托罗拉的本地化战略

摩托罗拉，一个中国家喻户晓的名字。1992 年 6 月，摩托罗拉落户天津经济技术开发区，此后，它以惊人的速度向全国发展。据称，目前中国老百姓使用的寻呼机中，每 10 个就有 8 个是摩托罗拉产品，手机每 3 个就有一个是摩托罗拉生产的。到 1998 年底，摩托罗拉在中国的投资总额已达到 12 亿美元，是美国在华投资最多的企业，也是电子工业领域在华投资最多的外资企业。最近该公司又决定，在 2000 年前，将投资增加到 25 亿美元。

战略转移

摩托罗拉的前身是诞生于本世纪 20 年代的“高尔文制造公司”，该公司最初生产汽车用收音机和电池代用器。二战期间接受政府订货，生产无线电话机和 FM 便携式无线电话收发机。1947 年，公司更名为摩托罗拉公司，其通讯产品扩展到民用领域。

60 年代，摩托罗拉产品开始大规模进入国际市场，并且在一些主要国家和地区建立起自己的生产基地。六七十年代，摩托罗拉的出口市场主要面向欧亚地区，生产基地主要建在亚洲特别是东南亚一带。1984 年，摩托罗拉高层人士分析了亚太地区的形势，作出了一个具有战略性意义的决定，这就是进入中国市场。

摩托罗拉公司总裁罗伯特·高尔文于 1986 年秋访问了中国，他惊异地发现，中国到处都在蓬勃发展，而相比之下，通讯设备却是那样的落后。惊异过后，他有些喜不自禁，摩托罗拉施展拳脚的机会来了！次年，摩托罗拉在中国设立了代表处，接下来成立了摩托罗拉中国委员会。摩托罗拉将在中国的战略目标定义为：“整体投入，全公司参与；投资建立一个世界级的企业，使之在世界范围具有竞争力。”就这样，一期投资 1.2 亿美元的摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津破土动工，这是一家独资的生产型企业，主要生产寻呼机、手机、半导体器件以及汽车电子配件等，以后又连续两次追加投资，使总投资达到了 10 亿美元。

1996 年，摩托罗拉在北京设立了一个投资性公司——摩托罗拉（中国）投资有限公司。与此同时，摩托罗拉与中国的其他合资合作项目也相继上马，到目前为止，摩托罗拉在中国已经建立了 7 家合资企业。（见表 8）

摩托罗拉在华投资得以成功，最重要的原因，就在于它实行了一套扎根中国的本地化战略（localization）。据摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生透露，摩托罗拉针对中国国情，制定了在中国发展的“四大业务方针”，这就是：继续扩大投资和加速技术转让；人才本地化；产品国产化；加快合资合作步伐。赖炳荣先生认为，四大业务方针的核心思想，是“以中国为家”，这实际上体现的正是摩托罗拉在中国的本地化战略。

表 8 摩托罗拉在中国投资的企业

企业名称	成立时间	地点	产品（服务）
摩托罗拉（中国）电子有限公司	1992	天津	通讯产品及零部件
摩托罗拉（中国）投资有限公司	1995	北京	投资服务
乐山-菲尼克斯半导体有限公司	1995	乐山	半导体器件
上海摩托罗拉寻呼产品有限公司	1995	上海	高速率 FLEX 寻呼产品
杭州摩托罗拉移动电话用户机有限公司	1996	杭州	CDMA 移动电话机
杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司	1996	杭州	CDMA 系统设备
上海摩托罗拉汽车电子有限公司	1996	上海	汽车电子控制装置
北京华民智能卡制造有限公司	1997	北京	智能卡
北京华民智能卡系统制造有限公司	1997	北京	智能卡系统

资料来源：摩托罗拉公司

技术本地化

摩托罗拉在华投资的一个重要特点是，在投资的同时，引进公司一流的技术。众所周知，

摩托罗拉是世界移动通讯的领先者，无论是模拟式还是数字式，也无论是在 GSM（全球移动通讯系统）还是在 C D M A（码分多址）领域，都处于世界领先水平。摩托罗拉本着“有多高的技术水平，就在中国生产什么样的产品”的精神，在投资的同时，积极向中国转让技术。

1995 年，摩托罗拉在上海建立寻呼机有限公司，引进了最新的 F L E X 高速寻呼机。F L E X 是摩托罗拉公司最新研制开发出来的技术，与传统制式寻呼机相比，用户容量增加 5 倍，抗干扰能力增加 10 倍，电池寿命增加 5 倍。据称，F L E X 用户可以体验前所未有的高速寻呼服务，并且大大减少信号误差，接受信息的可靠性大大改善。我国邮电部经过 3 年时间的技术跟踪，已正式确定 F L E X 为中国高速寻呼标准。

杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司在引进 C D M A 系统产品技术的同时，引进了世界一流的系统检测技术、单音频线性功率放大器装配技术和数字电路板技术。在技术转让初期，摩托罗拉公司为合资企业举办讲习班，并派出 9 名工程师到美国培训 3 个月，使合资企业员工能够顺利掌握新的机器设备和工艺。

摩托罗拉不仅将这些先进技术带到中国，还利用自身的能力，为中国用户设计和制造了顾问型汉字显示寻呼机、中文精英型手机 (168C)、中文数字移动电话 (GSM8200C)、掌中宝 (STAR TAC328) 和 GC87C 等先进的移动通讯产品，使摩托罗拉在中国生产的产品达到了国际先进水平。

在转让技术的同时，摩托罗拉公司注重与中方合作开发技术，做到技术开发本地化。到目前为止，摩托罗拉公司在中国开展的技术合作项目有：

□与清华大学合作，建立“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”。该中心是摩托罗拉在美国本土以外的第一个生产技术研究实验室；

□与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作，建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的研究开发；

□与西安大唐电信公司合作，研究开发 CDMA 系统和 SP30 交换系统；

□与联想集团合作，建立“联想-摩托罗拉研究中心”，从事个人计算机研究。

技术开发本地化，可以把双方的科研力量结合起来，做到优势互补，一方面可以使中国同行接触世界最前沿的信息技术，保证在中国开发研制出一流的技术和产品，带动中国通讯技术的发展，另一方面可以使研制出的技术和产品适合中国市场的需要，促使摩托罗拉产品在更大程度上为中国老百姓所接受。

品牌本地化

摩托罗拉产品在中国家喻户晓的一个重要原因，是公司坚持推行品牌本地化。据摩托罗拉（中国）电子有限公司市场总监王汉华介绍，摩托罗拉在中国的品牌道路经历了四个阶段。

第一阶段从 1988 年到 1993 年，是打基础的阶段。公司利用媒体做广告，扩大知名度，努力与政府搞好关系，了解市场需求。本着“在任何地方都要推出高质量产品”的全球战略，开发适合中国市场特点的产品，如中文寻呼机、手机等。

第二阶段从 1993 年到 1994 年，是对产品和市场进行细分的阶段。摩托罗拉发现，仅有一流的产品还不够，消费者的需求是不一样的，如坚固、耐用并不适合青年人，他们看重的是美观、适用、有个性。所以摩托罗拉在这一阶段主要是根据不同层次消费者的需要，开发不同的产品。

第三阶段从 1995 年到 1997 年，是按照不同的地域对市场进行划分的阶段。摩托罗拉按地域将中国市场分为两类，一类是经济发展较快的大城市，这些城市的居民需求共性较多。另一类是一些经济发展较慢的中小城市，这些地区往往有特殊的需求。根据这些特点，摩托罗拉开发出了不同的产

第四阶段从 1998 年开始，是强调品牌的基本要素阶段。经过十几年的发展，摩托罗拉的产品种类越来越多，从寻呼机、手机到对讲机，每一种产品都会给消费者不同的感觉和印象。摩托罗拉的管理层感到，应当为消费者建立一个统一的品牌形象，使人们看到摩托罗拉产品就会想到一个核心的内容。于是，从 1998 年开始，摩托罗拉开展了将不同商业领域里多类产品统一起来的品牌广告活动，打出了“摩托罗拉飞跃无限”的口号。

经过上述四个阶段的发展，摩托罗拉产品覆盖了全国大部分市场，摩托罗拉品牌为越来越多的中国老百姓所认同。

采购本地化

摩托罗拉中国本地化战略的另一个方面，是推进零部件当地化，提高产品当地化程度，其方法是，发展本地供应商，为其独资或合资企业产品提供零配件。

在摩托罗拉看来，供应商是公司的生命线。对待供应商，一方面要严格把关，要求它们提供符合质量标准的零配件，另一方面，要为它们排忧解难，使双方建立起一种相濡以沫的

关系。摩托罗拉帮助供应商制定设备升级计划，改进生产工艺和管理，建立质量控制系统。为供应商提供技术帮助或协助供应商得到资金，进行技术改造。

天津 3522 工厂是摩托罗拉在中国选中的第一家当地供应商，生产摩托罗拉寻呼机的镀金链。摩托罗拉与该厂紧密合作，帮助其解决生产、管理和技术问题，同时帮助该厂获得了 3160 万美元的贷款，该厂用这笔资金建立了一个拥有 e-coating 技术的现代化的自动电镀生产线。这些改进使工厂镀金链每月的产量增加到 30 多万条。公司还为那些重要的供应商提供技术、管理和销售方面的培训，1997 年公司为 118 家本地供应商提供了 5600 小时的培训。通过这些手段，摩托罗拉在中国建立起了一支稳定可靠的供应商队伍。

为提高供应商的技术水平和供应能力，摩托罗拉设法促进当地供应商与国外一流厂家合作或合资，一方面帮助国外供应商了解中国投资环境，了解潜在的中国伙伴，另一方面，协助国内重要供应商招商引资，寻找合适的外国合作伙伴。在摩托罗拉的帮助下，美国耐普罗公司与天津电子塑料制品厂进行合资，建立了亚光-耐普罗精密注塑（天津）有限公司，这家企业成为摩托罗拉公司蜂窝电话塑料机壳专门供应商。

据统计，1996 年，共有 130 多家直接配件或材料供应商为摩托罗拉公司提供了 2.6 亿美元的产品，600 多家间接供应商提供了 2.13 亿美元的产品。1997 年，摩托罗拉公司在中国直接采购的配件和材料总值达到 5 亿美元，1998 年达到 7.5 亿美元。有关部门估算，1997 年，摩托罗拉公司在华直接采购间接提供了约 13 万个就业岗位。

采购本地化，使摩托罗拉在华产品的国产化程度大为提高。据统计，摩托罗拉公司通讯产品的国产化比例 1995 年为 35%，1996 年提高到 50%，1997 年提高到 55%，2000 年将达到 65%。

实践证明，产品本地化程度越高，越可能降低生产成本。同时，配件本地化可以缩短摩托罗拉在当地生产的周期，提高生产效率。这是摩托罗拉公司在中国内地具有竞争优势的关键所在。

与此同时，配件本地化对中国企业也带来了积极影响。为摩托罗拉公司的产品提供配件或原料，促使中国企业按照国际标准组织生产和经营。与摩托罗拉公司合作，有利于中国企业技术改造，有利于中国企业改进管理水平，有利于中国企业进入国际市场，参与国际竞争和国际合作。

人才开发本地化

摩托罗拉始终认为，公司在电子通讯领域拥有世界一流的技术，是因为他们拥有世界一流的技术人才。摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生引用中国的一句古话说：“得人才者得天下。培养人才是适应时代的需要，是摩托罗拉最重要的战略步骤。”

高素质的员工是企业的灵魂，成功的关键。摩托罗拉看到了这一企业的深层次因素，将培训员工、最大限度地发挥个人的创造力置于本地化战略的首位。公司规定，每个员工每年必须接受不少于 5 天的培训，公司每年用于培训的经费相当于工资总额的 3%。1982 年，摩托罗拉公司在美国设立了摩托罗拉大学，并在南美、欧洲、亚洲和北美设立了大学分部，亚洲地区的新加坡、香港、台湾等地都设有该大学的分支机构。1993 年，摩托罗拉投资百万美元，在中国设立了摩托罗拉大学培训基地，每年为其员工和中方合作伙伴（供应商、分销商、客户以及中国政府官员）提供 1 万人天的培训。

1996 年 6 月，摩托罗拉在天津生产基地设立了一个培训中心。该中心有 9 个教室，2 个计算机实验室，1 个语音室，6 个研讨室，1 个图书馆，还有一个可编程的自动化读写实验室。天津培训中心对生产基地的员工进行 3 种类型的培训：一是针对一线操作工的基础培训；二是针对技术人员的技术培训；三是针对管理人员的管理培训。1997 年，天津生产基地的员工平均接受培训 76 小时，远远超过总公司的规定。

为了尽快实现管理人员本地化，为公司培养一批具有高素质的管理人才，公司在 1994 年推出了一个中层管理人员“强训计划”。该计划一期 10 个月，包括两个月的出国实习。该计划强度很大，学员要在 10 个月内学完公司指定的十几门课程，如“用户完全满意”、“市场研究”、“缩短项目周期”等。1997 年，有 45 名中方雇员参加了该培训计划，为此公司共投入资金近 500 万美元。联合国贸发会议跨国公司与投资司曾对摩托罗拉在中国实施的培训体制和人才战略给予肯定。

目前，摩托罗拉中国公司中，68%的中层管理人员是由中国员工担任的，随着培训计划的开展，中高层管理人员中中国员工所占的比例将进一步增大。公司一直坚信，最优秀的人才应来自那些最精干的、早已融入了摩托罗拉企业文化的本土员工。

做社会好公民

摩托罗拉进入中国后，就提出要“以中国为家”、“做社会好公民”、做一个“中国公司”。在融入中国社会的努力中，摩托罗拉提出“三心”，即爱心、诚心和耐心。爱心意味着不仅分享成功，而且更要分享困难；诚心意味着相互信任；耐心意味着对未来的信念。在此基础上，摩托罗拉还提出了“双赢”观点，即合作双方能够通过互惠互利的合作实现各自的战略目标。赖炳荣先生认为：“无论是在与中国政府部门还是与供应商的合作过程中，摩托罗拉的投资、先进的技术以及管理经验都促进了合作伙伴的事业进步，同时也使自己在中国的业务发展取得了成功。”

摩托罗拉看到，中国国有企业目前正面临困难，但同时也蕴藏着商业机会。本着互利合作的原则，摩托罗拉积极开展与国有企业的合作。1997年，摩托罗拉与国家计委签订备忘录，合作建立一个企业现代化中心，该中心的任务是对国有企业的生产效率及质量管理工作提供帮助。目前该中心已经培训了256名国有企业管理干部。摩托罗拉还准备参与为国有企业提供低息贷款和组织融资。摩托罗拉把采购的重点放在国有企业上，并帮助这些企业改进技术和管理水平。

从1994年起，摩托罗拉就参与支持“希望工程”，制定了系统全面的持续资助计划。摩托罗拉不仅追求援建小学的数量，而且注重学校的质量，力争将援建学校办成全国的楷模。迄今为止，摩托罗拉已经为“希望工程”捐资1,200万人民币，建立了24所希望小学。摩托罗拉提出，对落后地区不光要“输血”，还要帮助它们培养“造血”功能。本着这一思想，摩托罗拉积极帮助受援学校发展校园经济，这样不仅使学校能够获得一定的收入，而且有助于学生了解现代科技知识，树立科技致富的思想，开拓学生视野。

点评

本地化是跨国公司发展战略的一个重要组成部分，近年来随着国际经济竞争的加剧，这一趋势愈发明显。一般说来，跨国公司追求本地化，最明显的好处有两点，一是可以降低成本。在东道国投资进行技术开发，可以利用当地的廉价设备和人力资源；雇佣当地员工，工资成本要大大低于从本国派遣管理人员；从当地采购原材料，可以节省运输和关税等方面的费用。据日本学者安室宪一的调查，日本海外企业经营状况恶化的一个重要原因是海外派遣人员过多，工资成本过高。而据中国学者调查，跨国公司派遣一个管理人员到中国，年费用高达30-50万美元，而聘请一个同级别的当地人，费用只有前者的十分之一。二是可以跨越文化障碍。应当看到，跨国公司在东道国遇到的不仅仅是一个语言问题，更有社会文化方面的沟通理解问题。雇佣当地员工，特别是中高级管理人员，有助于跨国公司解决诸如法律、

外部关系、内部管理等方面的问题。

可以说，到中国投资的跨国公司无一不在寻求本地化，在这场角逐中，摩托罗拉无疑是胜利者。这首先得益于摩托罗拉对这一问题的重视。摩托罗拉在它的对外宣传材料中这样写道：“在我们从一个纯粹的外国公司向中国本地化转变的过程中，我们亲身经历了一个文明古国的新生。蓦然回首，那是一个多么令人惊叹的奇迹！在同中国人民荣辱与共的创造之中，我们也成为了这奇迹的一部分。我们的成功或许可以归纳为三点：与一个伟大的国家结盟；全身心投入到她的伟大变革之中；以自己的爱心和耐心去同时分享她的机遇和困难。这一切远远超越了单纯的资金和技术的投入，因为我们必须肩负更高的使命，既要把当代世界的潮流带给中国，又要把中国的变革推向世界。”我们从中不难看出，摩托罗拉公司为实现在中国的本地化战略，可谓倾注了全部心血。

跨国公司在中国的本地化战略，至少可以给我们的企业以两点启示，第一，利用跨国公司的本地化措施，加强与跨国公司的合作。跨国公司的技术本地化对企业是一个良机，通过合作研究与开发，可以掌握跨国公司的先进技术，增强自我开发的能力；通过学习、吸收、消化国外的先进技术，可以实现国有企业的技术改造和产品升级换代。跨国公司的人员当地化为学习跨国公司的管理经验，加强人才交流与合作提供了机会。采购当地化为企业开辟了又一个市场。第二，中国企业跨国经营尽管已经迈开步伐，但遇到的困难也不少。有些企业出于加强管理等方面的考虑，给海外企业配备大批管理人员甚至后勤人员。但没过多久，就发现企业难以支付越来越高的管理费用，只好被迫收缩，有些派出人员借机滞留不归现象难以避免。在这方面，应当学习跨国公司的经验，积极实行本地化，这是解决成本过高、跨越文化障碍的有效办法。