

案例分析：MOTO中国化VSHaier美国化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c79_287464.htm 摩托罗拉是世界500强的一个典型代表。摩托罗拉的本土化，明确了扎根中国，做本土好公民的整体定位，利用中国的人、财、物、市场资源，乃至到最后培养和利用技术与管理资源，它堪称跨国企业在中国发展的楷模。海尔没有摩托罗拉那样丰富的资源，它只是全球化企业阵营中的后进者和学习者。当海尔试图跻身全球化企业俱乐部时，它身边的那些大个子们，只是静静地观察海尔的渐变、中国企业的渐变。观察摩托罗拉和海尔，我们首先必须注意一个大背景：中国经济的快速崛起与腾飞。正因为如此，摩托罗拉才会进入中国市场，也正因为如此，这片沃土才能孕育出海尔这样的强势企业，海尔才会拥有进入国际市场的资格。摩托罗拉在中国的本土化策略，是中国企业未来开拓国际市场的一个标杆，而海尔在美国的本土化，则是中国企业现在应该学习的榜样。选择本土化这个观察角度的意义正在于此。中国经济的吸引力 1987年，作为进入中国的第一家世界500强企业，摩托罗拉的到来，拉开了跨国企业进入中国本土市场的序幕。2006年初，海尔在北京宣布，海尔将彻底转变为“全球的海尔”。一个走进来的世界500强企业，一个中国本土诞生的准世界500强企业走出去，恰似一个轮回，见证了中国企业的成长历程。中国对外开放后，外国企业鱼贯而入，引进外国资本、技术与管理是经济发展的主推力，也是经济发展的主线。全球化与本土化是对辩证统一体。现在世界上已经很少有封闭的单一市场了，

在资本逐利本性和扩张冲动的驱动下，巨型企业必然进入各个区域市场，从而使自身蜕变为全球化企业，这个过程即全球化。本土化与全球化相伴而生。一些全球性企业曾经尝试单纯依靠出口，而不是当地建厂来获得在中国市场。比如1980年代，日本企业不肯把汽车、家电等生产厂设在中国，短短10年之后，中国本土企业的迅速崛起和其他国家企业乘虚而入，迫使日本企业不得不放弃出口策略，开始到中国本土直接设厂。国外企业在中国市场的本土化，不仅为一穷二白的中国企业带来了技术，也带来了先进的经营管理经验。一大批善于学习的企业，抓住这一机遇，由低端市场、缝隙市场入手，积累起了最初的竞争力。其中一部分企业，甚至在某些方面或某些时候具备了世界级的比较优势，并渐渐在国际市场上崭露头角。手机行业非常典型。这个行业可以说就是摩托罗拉开创的，从最初的“大砖头”和寻呼机开始，摩托罗拉一度占尽先机风光无限。世纪之交，中国本土企业集体爆发，迅速蚕食老牌企业的利润与市场空间。至2003年，摩托罗拉的市场份额已经滑入它的历史低谷。但摩托罗拉在中国市场的成功依然毋庸置疑：它不仅带动了手机行业的整体崛起，催生了中国手机消费市场的成熟，同时，在这一过程中它自己的销售额也稳步上升。中国经济的崛起，带动了外贸持续高速发展，2005年中国进出口总额14221亿美元，居世界第三位。然而，当中国经济的冲击力日益凸显时，从1995年至2005年，中国连续11年成为全球遭受反倾销调查最多的国家。在世贸组织成员发起的反倾销案件中，约1/6针对中国。在此起彼伏的贸易战中，很多中国商品被直接赶出大门。在这种背景下，中国企业的国际化之路，

客观上无法再走低价抢夺市场老路，而必须提高技术与品牌附加值。而且，必须走出国门，将工厂建在市场上，直接突破贸易壁垒。当大规模的反倾销渐露苗头时，2000年，海尔先于别人走了出去，启动了美国市场，开始在国外布局。由于这个举动过于超前，一时间，批评反对声一片，而海尔坚定地走了下来。2005年，海尔在全球发展了240家子公司，全球总收入为128亿美元，海尔品牌出口与海外生产销售额达到28亿美元。其中，海尔在美国的销售额2005年达到了5亿美元。2005年8月30日，海尔当选为中国十佳国际品牌之首。

2006年，美国、欧盟再次挥舞倾销制裁大棒。此时，以海尔为代表的一些中国企业已经可以从容应对。他们或通过自建和收购工厂在欧洲、美洲设立了“桥头堡”，或产品已更新换代，已不再遭受高额反倾销关税的限制。点评在这样的大背景下观察，摩托罗拉和海尔是中国经济崛起中的代表性企业，前者，堪称外国企业进入中国市场的策略以及成功的典范，同时也是跨国巨头全球化运营的典范。而后者，则是中国本土企业逐步磨练出世界级竞争力，跻身世界经济舞台的代表性企业。

本地化的目标与理念比较 摩托罗拉：前车之鉴的得利者 20世纪中后期，各国经济联系日益紧密。在这种趋势中，跨国公司往往打头阵。世界进出口总额的40%以上，实际上是大型跨国企业内部的生产要素流动。进入中国市场之前，摩托罗拉作为世界通讯电子领域的巨头，已经是一家真正的全球性企业。1987年，它在北京建立了办事处，1992年在天津注册成立了摩托罗拉(中国)电子有限公司。摩托罗拉一进入中国就制定了本土化政策，它宣称：“摩托罗拉中国公司的未来发展战略是‘与中国建立牢不可破的战略伙伴

关系’，目标是成为‘一家地地道道的中国公司’。”它制定了“植根中国、面向世界、精诚合作、共创未来”的总体战略，包括以“双赢”为精髓的四大发展战略，即投资与技术转让、管理人才本地化、配套产品国产化及合资与合作。摩托罗拉的本土化策略，是在总结跨国企业教训的基础上形成的。早期进入中国市场的惠尔浦从雪花冰箱的惨败，标致汽车从广汽撤退，大多是因为不懂“欲想取之、必先予之”的中国原则；还有一派，日韩派，心中早定了一个长长的战略亏损期，不惜以雄厚财力先砸出一片市场份额来，这比早期短视的欧美探路者权谋重得多，但无奈日韩企业即使舍得亏本，但文化相对封闭，技术封锁也比较严重，其在中国的业绩和形象都较摩托罗拉这面本土化旗帜差很多。摩托罗拉的特异之处，在于它不是一个傲慢的领先者和庞然大物，而是像对待一片处女地那样，自信而不失谨慎。在进入之初，中国经济的前景尚未完全体现出来，摩托罗拉就显示出了对中国市场的尊重和重视，并且以自己的务实和真诚，充分挖掘和赢得了在中国市场的机会。如此取悦中国市场，并且脚踏实地，使得摩托罗拉几乎没有尝过战略性亏损的滋味，他们一边在中国市场播种，一边又快速地收获了果实，而且他们不急于获得短期利润，仍是持续滚动地投入。分析摩托罗拉本地化策略，最初的设想应该只是想利用中国的低成本和良好的产业工人素质，做加工厂和制造中心，因此，将其全球最大的生产制造基地设在中国工业城市天津。出于制造中心的定位和降低成本的目的，当然不需要太复杂的管理和太多高成本的母国人员。随着摩托罗拉中国公司从制造中心提升为更为复杂和重要的角色，其本土化策略的目标也发生了

重大转变：已经成为全球竞争优势形成地和扩散地的中国市场，能为摩托罗拉全球提供重要技术和具有竞争优势的产品。因此，其本土化不再只是从成本角度考虑，而是对中国本土人才的倚重。海尔：快人一步的“众妙之门”作为中国经济的骄子，海尔在海外的的发展，可谓是“时势造英雄”。海尔仿佛自诞生之日起就有大行天下的宿命。张瑞敏以青岛家电总公司副总的身份，空降濒临倒闭的街道小厂，下车伊始便领先全国引进德国冰箱生产线，在中国人还没有品牌概念的时候，就提出品质塑牌的理念，留下了大锤砸冰箱的经典故事。2000年，张瑞敏顶住压力和人们的非议到美国办厂。2004年，海尔成为中国首家突破千亿元营收的工业企业。可谓步步惊人。2000年前后，是海尔的国际化阶段。张瑞敏认为，狼来了，就要变成狼，才能与狼共舞。他敏锐地觉察到了中国产品走向海外，甚至企业走向海外的必然性。2006年，海尔更提出了全球品牌战略，“在全球竞争中取胜的标志是品牌，因此必须运作全球范围的品牌”。张瑞敏说：“在全球化运作的方面，我们的国际对手，有着我们所不具备的全球市场网络和全球化竞争的素质。”下棋要找高手，海尔不具备的素质，是需要创造出来的。创造全球化的品牌，就是要在人家的地盘上练就人家的素质。这就是中国企业全球化的核心命题。按毛泽东的话说就是“在战争中学习战争，在学习战争中提高”。这场张瑞敏指挥的经济战，和他年轻时曾经膜拜的领袖所指挥的革命战争有颇多类似之处。作为经过狂热革命洗礼的一代人，张瑞敏熟知中国革命从弱到强的过程，在其灵魂深处，已经扎下了民族振兴的使命感。因此，海尔的使命，张瑞敏的使命，他们的关键语素和

关键行为，就是创建新生中国的500强企业和世界级品牌。在这种宿命的指引下，张瑞敏带领海尔第一个冲到世界舞台上。与其他伟大品牌在初创期相同，海尔也愿意付出前期必要的投资，甚至亏损。也许海尔到今天还没有真正走入收获期，但这就是它选择的路。张瑞敏没有像其他企业家那样一开始选择东南亚、发展中国家，他不要短期的容易和利润，他要的就是高难度的技巧磨练。快人一步，高人一筹，让一些人看不懂，这正是张瑞敏心中的“众妙之门”。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