

# 香港傳真

(香港) 桑尼研究有限公司  
中國稅務雜誌社綜合研究組

No. 2010-20

2010年4月22日

\*\*\*\*\*

## 摩托羅拉在天津開發區的發展 及其對我們的啟示

天津經濟技術開發區 李勇<sup>1</sup>

十一屆三中全會揭開了中國改革開放的序幕，中國建立了經濟特區，並在沿海城市建立經濟技術開發區，開始大規模引進外資。摩托羅拉公司在天津開發區的投資就是這個歷史進程中的典型案例。摩托羅拉不僅對天津開發區取得全國第一功不可沒，而且改變了中國電訊行業的發展軌跡。當前，移動通訊網和互聯網迅速融合，移動通信設備產業面臨新的機遇，競爭格局劇烈變動。在此背景下，摩托羅拉在天津開發區投資發展 18 年，曾經輝煌，但近期遇到了一些問題，其中有很多是共性的，值得我們認真研究，以便做好今後的工作。

---

<sup>1</sup> 原天津經濟技術開發區管委會黨組書記、管委會主任；現任天津經濟技術開發區管委會高級顧問。

## 一、摩托羅拉在天津開發區的發展壯大 是中國對外開放的一個成功案例

### (一) 摩托羅拉選擇天津開發區作為在中國的主要投資地

20 世紀後期，全球化成為世界經濟的大趨勢，中國的改革開放加速了世界經濟一體化的進程，摩托羅拉作為具有遠見卓識的投資者，抓住了鉅大商機，在中國天津開發區投資發展，開拓了無限的贏利空間。

1986 年秋，時任摩托羅拉公司總裁的羅伯特·高爾文訪問中國，<sup>2</sup> 他驚異地發現，中國到處都在蓬勃發展，而相比之下，通訊設備卻是那樣的落後。他相信摩托羅拉在中國施展拳腳的機會來了。轉年，摩托羅拉在中國設立了代表處，接下來成立了摩托羅拉中國委員會。摩托羅拉將在中國的戰略目標定義為：“整體投入，全公司參與；投資建立一個世界級的企業，使之在世界範圍具有競爭力。”<sup>3</sup>

正是在這一年，剛剛成立兩年半的天津開發區開始了與摩托羅拉的親密接觸。時任國家電子工業部部長的李鐵映由於業務關係早就認識當時的天津開發區總公司總經理葉迪生，於是把摩托羅拉要在中國建立獨資企業的信息，告訴了葉迪生，而當時中國尚不允許外商註冊獨資企業。

摩托羅拉在全中國範圍內選點，重點考察了天津和廈門兩個城市。論某些條件，天津開發區不如廈門。但天津開發區有自己的優勢：

一是天津直轄市的地位和市領導的支持。時任天津市長的李

---

<sup>2</sup> 即老高爾文，高爾文家族第二代。

<sup>3</sup> 參見〈以中國為家——摩托羅拉的本地化戰略〉，<http://www.xici.net/u7901311/d39538492.htm>。

瑞環在接見摩托羅拉高管時說：“天津是直轄市，我們會直接找到總理，而廈門是省轄市，要經過層層報批。開發區葉迪生的級別與廈門市市長同級，他會把摩托羅拉作為一號工程來管理”。他同時告誡有關負責人：“摩托羅拉這麼好的項目，誰放走的，誰就得摘烏紗帽”。摩托羅拉也通過美國駐華大使館瞭解天津開發區，覺得天津離北京近，有利於投資文件的報批。二是很多領導和專家在其中都起到了關鍵作用。1992年鄧小平南巡講話後，中國允許外商設立獨資企業。在摩托羅拉註冊過程中許多問題必須經過國家批准，如擴大生產線、外銷比例、海關的通關等等。當時天津市張立昌、李盛霖等領導多次帶隊去國家部委幫助摩托羅拉跑有關批文。時任國務院副總理鄒家華、原機械電子工業部部長曾培炎、原機械電子工業部副部長胡啟立，還有原對外經貿部的領導，都給予了積極支持。另外，摩托羅拉高管瑞克·楊茨、賴其森、賴炳榮、原機械電子工業部的吳曉龍司長、原開發區管委會副主任鄭華安等，都在該項目的引進和後期協調過程中都發揮了很大的作用。三是天津開發區領導熟悉摩托羅拉的業務，便於雙方溝通。葉迪生本身就是國家級電子專家，對電子信息技術很熟悉。據葉迪生回憶，當時天津開發區按照每平米140元的優惠價格向摩托羅拉出讓十萬平方米土地，同時又為它預留十萬平方米土地，要求摩托羅拉在投產蜂窩電話之後，在適當的時候還是要投資半導體芯片項目。葉迪生說：“我指示工作人員，給摩托羅拉留的這塊地誰都不許搶。定金我可以不要，你這麼大公司我信任你，但是我有一條，我要在你土地上插一塊牌子，‘摩托羅拉預留用地’，他們答應了。”經過天津和中央的共同努力，對摩托羅拉產生很好的影響。最終經過摩托羅拉公司高層投票表決，決定選址在天津開發區投資設廠。在這個過程中，由於有關法規滯後，一些部門人們認識水平尚存在較大差距，因此也經歷

了許多困難和曲折。<sup>4</sup>

1992年摩托羅拉正式在天津開發區投資1.2億美元。從此，摩托羅拉在天津開發區開花結果，實踐證明中美雙方的這一戰略決策是完全正確的。摩托羅拉歷年在天津開發區的投資額變動情況見表~1：

表~1：摩托羅拉歷年在天津開發區的投資額變動情況

投增資 時間	原投資額 (億美元)	增資額 (億美元)	增資項目
1992	1.2	初始投資	—
1994.6.29	1.2	1.6	加強半導體器件、配套零、部件的生產及公司產品國產化率的提高
1995.9.13	2.8	7.2	建設集成電路芯片廠
1996.4.13	10	0.99	引進為蜂窩電話系統配套的電路板生產線，設立客戶服務中心及亞洲生產技術研究開發中心和擴充軟件設計中心
2000.8.18	10.99	19	建設8英寸、0.25微米集成電路芯片廠生產線、建設高密度半導體產品封裝/測試廠及擴大GSM等移動通信產品和基站的生產規模
2003.11.10	29.99	-1.8	中芯國際收購摩托羅拉半導體天津工廠前道工序部分，核減投資額
2004.10.13	28.19	0.6	增加汽車電子、控制單元、車身電子、車載信息處理產品、動力傳動總成產品和其他需包含汽車產品的相關設備；嵌入式計算機市場服務項目

註：飛思卡爾等企業分拆採取資產收購方式，故不涉及投資額變動；2010年摩托羅拉通過香港公司在開發區投資設立新公司以收購原有企業的手機業務，不屬於增資。

資料來源：天津開發區經發局。

2010年1月6日，摩托羅拉移動技術（中國）有限公司在天津開發區登記設立。該公司由香港摩托羅拉移動設備中國控股有限公司（Motorola Mobile Devices China Holding Limited）出資設立，總投資額九千萬美元，註冊資本三千萬美元。

<sup>4</sup> 以上三段內容引用了現任天津市政府對外經濟工作顧問、天津濱海新區高級顧問葉迪生的回憶。

## (二) 摩托羅拉是外國跨國公司在華投資 最成功的案例之一

1、摩托羅拉曾經是在中國投資最早、投資額最大的跨國公司

摩托羅拉 1992 年在天津開發區註冊成立摩托羅拉（中國）電子有限公司（以下簡稱“天津摩托羅拉”）。此後，摩托羅拉在天津五次增資。截止 2009 年 12 月底，摩托羅拉在天津開發區的投資總額接近 29 億美元，其在整個中國投資總額約為 38 億美元。摩托羅拉在中國大陸有一家控股公司、五家獨資公司、五家合資企業、23 家分公司。摩托羅拉不僅是天津市最大的外資企業，而且在很多年裡都是全國最大的外資企業。據統計，在摩托羅拉中國公司近 29 億美元的投資總額中，除了最初的註冊資本，其餘絕大部分資金均來源於公司的運營利潤，並將其用於在中國的新的投資和增資。

2、摩托羅拉曾經是中國銷售額最多、出口最多、效益最好的外資企業

2006 年，天津摩托羅拉走到歷史巔峰，銷售額達到一百億美元左右，佔天津市工業產品銷售額的 10% 以上；出口額達到數十億美元，<sup>5</sup> 佔到天津市 18% 以上。截至 2009 年底，摩托羅拉累計上繳稅收數百億元，是天津市繳稅最多的外資企業，也是開發區單位面積產出最多、要素生產率最高、效益最好的企業。在摩托羅拉的強力拉動下，天津開發區電子信息行業的利潤率曾經高達 14.72%，為全國之最。<sup>6</sup> 天津開發區由此成為中國投資回報率最高的區域。摩托羅拉的示範效應，使得一大批外資企業來天津開發區投資發展。最近 12 年來，天津開發區的主要經濟指標一直位居國家級開發區首位，為天津

---

<sup>5</sup> 具體數據涉及企業秘密，不便公開。下同。

<sup>6</sup> 據原國家信息產業部 2002 年統計資料顯示，同期全國平均水平 4.52%。

市爭得了榮譽。對此，摩托羅拉功不可沒。

### 3、摩托羅拉為天津及中國電子產業發展做出了重要貢獻

摩托羅拉極大地提昇了天津電子產業的發展水平，使電子產業成為全市最大的產業類別，走在了全國前列。2006 年摩托羅拉完成產值佔天津市電子工業總產值的 45.4%，手機產量數千萬部，佔當年天津手機總產量的 70%；摩托羅拉、三星、三洋等手機產量合計達到 1.05 億部，佔到全國手機產量的 16.3%，世界的 7.6%，使天津成為中國乃至世界最大的手機生產基地之一。

摩托羅拉通過本地採購，促進了一大批天津企業的發展。摩托羅拉供應鏈的本地化發揮了產業鏈的聚集效應，推動了天津手機產業不斷向前發展，以及由此帶來的出口，稅收，就業的全面增長。截至目前在天津的供應商就達到近 80 家。1992~2009 年，摩托羅拉在中國本地的本地採購額累計達到數百億美元。2009 年，摩托羅拉的本地採購額為數十億美元。許多天津和中國本地的企業通過為摩托羅拉公司配套提昇了自身的管理、質量、研發水平，通過摩托羅拉這艘“鉅船”，自身實力顯著提高，從而走向了國際市場。

### 4、摩托羅拉在中國進行了大量科技研發投資

截至 2009 年底，摩托羅拉在中國的累計研發投資達 15 億美元，在天津、北京、上海、南京、成都和杭州等六個城市建立了 18 個研發中心和實驗室，研發人員總數超過三千人。

飛思卡爾強芯（天津）集成電路設計有限公司於 2002 年 9 月成立。這是由摩托羅拉半導體部門（飛思卡爾半導體公司的前身）與天津強芯半導體芯片設計有限公司合作成立的高科技研發中心，也是天津市首家 IC 設計公司，公司自成立以來一直致力於發展天津 IC 設計產業，並被國家信息產業部確定為全國首批集成電路設計企業。

2007 年底，總建築面積近十萬平米的摩托羅拉中國創新園區在北京望京科技園正式啟用。2008 年 10 月，摩托羅拉中國研究院天津

分院在天津開發區成立，在原來天津數個研究中心的基礎上，引進和整合研發團隊，重點研究下一代製造技術、產品環境設計、可靠性設計和分析、手機關鍵部位研發轉化、新產品引進、3G 手機新產品相關的機械設計。摩托羅拉在天津還設有亞洲物理實驗中心，主要從事手機材料研究。

摩托羅拉與政府部門、學院和機構合作，有效地帶動了科技水平的提高和相關產業的發展，產生了可觀的技術外溢效應。摩托羅拉共計與中國的 20 多所大學和研究所開展了 30 多個合作項目。

5、摩托羅拉通過資產業務分離和重組在天津開發區形成了一批新的優秀企業

為了適應市場和自身發展的需要，摩托羅拉像所有跨國公司一樣，不斷地進行資產重組和業務剝離，不但更集中於自身的主營業務，還為天津和開發區帶來了新的品牌公司，這些業務都得到了更大的發展，其中主要有以下四家：

西迪斯（天津）電子有限公司：1999 年，摩托羅拉把它以生產陶瓷振盪器為主的通訊零件事業部以 2990 萬美元出售給美國西迪斯公司，並成立了西迪斯（天津）電子有限公司。作為西迪斯在海外投資的最大全資公司，它連續多年位居天津市出口創匯 50 強企業及開發區百強企業前 20 名。

中芯國際集成電路製造（天津）有限公司：2003 年，臺灣張汝京先生創立的中國最大的芯片代工企業中芯國際，收購了摩托羅拉半導體天津工廠前道工序部分。2008 年，中芯國際天津工廠的芯片月產能逐步接近 3.5 萬片的滿載產能。2007 年天津工廠產值已經達到數十億元，成為天津最重要的芯片生產企業。目前全球前五大無生產線芯片廠商都已成為中芯國際的代工客戶。

飛思卡爾半導體（中國）有限公司：2004 年，摩托羅拉將其全球半導體業務剝離後組建飛思卡爾公司，曾經成為全球十大半導體公

司之一，同時在天津成立中國公司。2006 年，飛思卡爾在天津生產了數億塊半導體芯片，產值達數百億元，是中國半導體後道封裝行業中技術最先進、規模最大的廠商。2008 年 8 月，飛思爾宣佈將推出無線手持設備芯片業務，重點拓展汽車電子、微處理器、消費電子等領域的業務。

大陸汽車系統（天津）有限公司：2006 年，世界 500 強德國大陸集團收購摩托羅拉汽車電子業務，在天津開發區成立“大陸汽車系統（天津）有限公司”，並增資九千萬美元，達到 1.8 億美元的總投資規模，成為開發區主要的汽車零部件配套企業之一。

#### 6、摩托羅拉為中國培養了一大批優秀的本地人才

摩托羅拉進入中國，為中國培養了一大批優秀電子通訊專業人才和管理人才。僅在天津，摩托羅拉的員工人數最多時約在 1.4 萬左右，加上剝離出的四家公司人數，摩托羅拉為天津直接或間接提供了約二萬個就業崗位。近期，隨著企業經營情況的改善，摩托羅拉又啟動了 1800 人的大規模招聘計劃。

摩托羅拉重視員工培訓，2009 年就有 9514 人參加培訓。目前，摩托羅拉中國的管理人員本地化率是 98%。摩托羅拉給與員工的工資待遇曾經在天津外企中是最高的，天津的有關專業人才都爭相應聘到摩托羅拉工作，並以此為榮。

#### 7、摩托羅拉近年來不斷把新的非製造業務引入天津開發區，促進了開發區產業昇級

摩托羅拉最早在天津將其人力資源管理外包給美國知名的 ACS 公司，將其信息業務外包給美國知名的 CSC 公司（Computer Sciences Corporation）。2007 年，摩托羅拉又將其金融業務引入開發區，成立了服務於中國地區各成員單位的財務公司；又成立了面向摩托羅拉全球，為其各成員單位提供財務結算與支付服務的會計中心。這些都促進了開發區服務外包等現代服務行業的發展。



## 8、摩托羅拉積極參與社會公益事業

摩托羅拉進入中國以後，履行社會責任，提出了“做社會好公民”，以促進社會進步、共贏發展的目標的實現。摩托羅拉從 1994 年起參與和支持“希望工程”；於 2003 年起在中國發起了一個長期的實習生計劃——摩托營，為全國大學生提供在摩托羅拉實習的機會。摩托羅拉還在高等教育、搶險救災、環保事業等公益活動方面多次捐贈了大量資金和實物，受到了中國各界的廣泛認可。

## 9、摩托羅拉在中國獲得了衆多榮譽

根據商務部“全國最大 500 家外商投資企業”的統計，按照銷售額排名，2000~2002 年天津摩托羅拉連續三年排名全國第一，到 2008 年仍位居前十。獲得了“2008 跨國公司中國貢獻榜榜首”、“2008 中電綠環獎——最佳節能企業”、“2007 最佳企業研究院”、“2006 CCTV 年度雇主”。2010 年 1 月 15 日，在由中國企業報社和中國企業 CSR 研究中心主辦的“與中國共成長第二屆跨國公司高層論壇”上，摩托羅拉位列“2009 跨國公司中國貢獻榜”第九位。

摩托羅拉連續多年榮獲天津市人民政府頒發的“天津市優秀外商投資企業”等榮譽稱號，已經成為天津的標誌性企業之一。

特別值得一提的是，在摩托羅拉投資的過程中，高爾文家族與江澤民等中國領導人建立了友好關係，對中國有深厚的感情，在為摩托羅拉自身的全球經營取得發展的同時，還積極為中美貿易糾紛疏通關係。在衆多涉及中美關係的重大問題上發揮協調作用，摩托羅拉以公正的態度游說美國國會，為中國對外的政治經濟和平發展事業都做出了很大貢獻。

### （三）天津為摩托羅拉的發展提供了鉅大的支持

#### 1、成立天津市~摩托羅拉合作委員會，建立制度化的溝通機制

天津市政府為了支持摩托羅拉的發展，從 1998 年起成立了天津市~摩托羅拉合作委員會，至今已經是第 13 屆。多年來開發區管委會、市有關部門及駐津單位與摩托羅拉建立起了制度化的合作關係和協商溝通機制，對摩托羅拉生產經營中的問題進行聯合協調解決，為其提供全方位的服務。天津市~摩托羅拉合作委員會是天津市結合自身實際情況探索出的政企合作新模式，通過加強政府企業間的溝通，強化政府服務，幫助企業解決生產經營中遇到的問題，從而促進產業和經濟發展。

## 2、支持摩托羅拉在天津開發區持續發展

為了支持摩托羅拉持續發展，天津開發區曾經對其半導體芯片等業務的發展給予了大力的支持。近年來開發區出臺了關於支持摩托羅拉持續發展的獎勵辦法，對摩托羅拉在開發區增資、增產、財政貢獻、引進配套商、新增業務、員工培訓、設立研發中心和國際採購中心等給予大量的財政支持和獎勵。

天津開發區認真執行中國政府吸引外資的有關政策，支持摩托羅拉的發展。1998~2009 年，摩托羅拉共獲得國家的出口退稅補貼數億元，享受國家稅法優惠退稅數十億元。2009 年，天津開發區又給予摩托羅拉大量政策性資助，支持其將新的手機生產業務全部轉移到天津廠，以及支持企業培訓等。

## 3、支持摩托羅拉拓展政府採購市場

為支持企業發展，開發區在政府採購中，在同等條件下優先採購包括摩托羅拉在內的區內企業產品。如在泰達公共應急系統、泰達有線電視臺網改設備和 HFC 光傳輸設備都採購了摩托羅拉產品；摩托羅拉的代理公司——中電新視界也取得了泰達有線電視臺上千萬元人民幣的數字電視昇級 VOD 設備定單。

## (四) 結論

天津開發區與摩托羅拉公司的合作創造了雙贏的效果。一方面摩托羅拉從中國市場獲得鉅大的效益，在鼎盛時期的 2006 年，摩托羅拉（中國）電子有限公司對其總部的貢獻，銷售額、員工人數、手機產量分別佔到 23.5%、20.9% 和 34%，可以說有了中國的對外開放政策，有了天津開發區，才有摩托羅拉的大發展。另一方面，早期摩托羅拉的產值和出口在天津開發區佔有很大比重，在 1996~2002 年期間，摩托羅拉的銷售額佔開發區的比重在 41% 以上。經過 25 年的發展，今天天津開發區逐步形成了更為均衡的產業結構和企業結構，建立起電訊、汽車、制藥、食品、裝備製造、化工等先進的主導產業集群。2009 年摩托羅拉在開發區的比重下降到 6%，但開發區的經濟總量和質量提高了，天津開發區繼續保持著全國領先的發展水平。無論如何是摩托羅拉在天津的投資與良好業績幫助天津開發區成為全國第一，在紀念天津開發區建區 25 周年的時刻，我們不能忘記這一點。

## 二、摩托羅拉曾經的輝煌和當前問題的分析

(一) 摩托羅拉是美國最優秀的創新型企業之一，是多個技術領域和產業的拓荒者，是先進生產力的代表

摩托羅拉公司創立於 1928 年，在 81 年漫長的歲月裡，這家公司經歷過大蕭條、二戰、經濟衰退等很多大風大浪，但都堅持了下來，其生存和發展的秘訣在於創新。摩托羅拉每年用於實驗室的研發開支高達 40 億美元，在全球擁有超過兩萬項技術專利，而其歷史上最優秀的 50 位發明家，每個人擁有的專利都超過 25 項。這家公司以擁有

大量極為出色但卻走不出實驗室的技術而聞名。摩托羅拉就像一位神奇的魔術師，每隔十年就會從裝滿各色家什的大口袋裡拋出一兩件世間聞所未聞見所未見的神奇之物，從地底下呼喚起沉睡已久的需求，憑空創造出一個市場，一種產業。

1930 年，摩托羅拉生產出世界上第一臺具有實用價值的汽車收音機；1940 年，開發出世界上第一個手持雙向對講機並風靡第二次世界大戰戰場；1955 年，推出世界上第一個進入商用的半導體產品；1963 年，發明了世界上第一個長方形的彩電顯像管；1967 年，生產出美國第一臺全晶體管彩色電視機；1979 年，推出世界上第一個 16 位微處理器 — MC 68000；1983 年，推出了世界上第一個商用的 DynaTAC 蜂窩無線電話系統（即手機）。<sup>7</sup>

2005 年 11 月 15 日，華盛頓特區，美國第 43 任總統喬治·W. 布什宣佈：摩托羅拉公司獲得了 2004 年美國國家科技獎章（2004 National Medal of Technology）。評獎委員會和美國商務部給出的授獎原因如下：“在過去的 75 年裡，摩托羅拉在研發創新性電子解決方案方面取得了輝煌的技術成就。這些電子解決方案已經使手持和移動通信成為全社會的標準”。與摩托羅拉同時獲此殊榮的另一家公司是 IBM。

## （二）技術創新和成功商業化是摩托羅拉的命脈所繫

1921 年，也就是摩托羅拉創立之前七年，美籍奧地利經濟學家約瑟夫·熊彼特（Joseph A. Schumpeter, 1883~1950）出版了他的《經濟發展理論》，書中闡述了他最有名的觀點 — “創造性破壞”。

回眸摩托羅拉歷史上的大起大落，可以發現這家公司的發展史正

---

<sup>7</sup> 以上內容引自摩托羅拉公司主頁（[www.motorola.com](http://www.motorola.com)）。

是驗證熊彼特的“創造性破壞”理論的精彩案例。摩托羅拉歷史上的興盛大多與來自新技術、新產品甚至新產業所帶來的壟斷利潤有關。摩托羅拉的核心競爭力在於技術創新能力，在於引領甚至創造市場需求的能力，而非迎合市場需求的快速變化的能力；在於“人無我有”的產品奇異，而非“精益生產”導致的成本領先。摩托羅拉歷史上衰敗的原因有兩個，一是新競爭者進入、市場趨向成熟、超額利潤消失；二是技術路線判斷失誤，領先技術的商業化失敗。

回顧摩托羅拉曾經的輝煌，領先技術的成功商業化是其命脈所繫。給定企業的資源約束，對摩托羅拉來說，對技術商業前景的判斷正確是其成功的基本因素。摩托羅拉始終在上演著“大賭定乾坤”的好戲，但是這場好戲還能再演下去嗎？

### （三）摩托羅拉當前面臨的問題

2001年11月，在中國加入WTO前夕，摩托羅拉推出了繼續在華長期發展的“2+3+3”戰略：“2”是指把中國建設成世界級生產基地和世界級研發基地；第一個“3”是指三個新的業務增長點，除大力發展無線通信之外，摩托羅拉還將積極發展數字集群通信系統、半導體和寬帶業務；第二個“3”是指三個100億美元目標，即到2006年，摩托羅拉在華年產值達到100億美元，到2006年在華累計投入總額達到100億美元，未來五年內累計從中國採購100億美元的零配件和服務。<sup>8</sup>但是至今，這個戰略除了100億美元產值在2006年衝刺實現了以外，其他兩個100億美元都未實現。從2007年開始，2008、2009年連續三年摩托羅拉在華的手機產量和總的銷售額大幅

---

<sup>8</sup> 參見張周：〈新時代，新戰略，新生態，摩托羅拉走上全“新”歷程〉，《計算機世界報》第18期，第D11頁（[www2.cew.com.cn/02/0222/d/0222d13\\_1.asp](http://www2.cew.com.cn/02/0222/d/0222d13_1.asp)）。

度下降。

從 2003 年開始，摩托羅拉的手機業務就在持續走下坡路，市場份額不斷被對手超越。2004 年諾基亞歷史性地超越了摩托羅拉。雖然這一年摩托羅拉的手機產量有所回昇，但是諾基亞大力調整渠道、產品和價格策略，在中國市場的市場份額達到 16.13%，超過摩托羅拉 13.52% 的市場份額，實現市場第一，此後諾基亞與摩托羅拉的距離越拉越遠。2007 年，三星推出了 54 款機型，諾基亞 37 款，而摩托羅拉僅有區區 13 款新機型面世，結果，諾基亞在國內的市場份額，從 2006 年的 32.99% 提昇至 37.41%，三星由 8.23% 上昇到 12.4%，摩托羅拉則迅速地從 2006 年的 22.2% 下降到 12.2%，下滑幅度達十個百分點。

到 2009 年第三季度，摩托羅拉的市場佔有率已經降到 4.7%。同期，諾基亞佔據了 38% 的市場份額、三星佔 20.8%、LG 佔 11.2%，三者相加達到 70%。至此，第一集團的手機企業與其他市場參與者拉開了距離，手機製造業呈現出寡頭壟斷的市場格局，韓國廠商具備了和諾基亞分庭抗禮的市場實力。與摩托羅拉同處第二集團的索愛佔 5%、蘋果佔 2.1%。

2009 年第四季度，依靠新款 Android 智能手機的頻密上市，摩托羅拉智能手機的市場佔有率恢復到 4.6%，再次超越了臺灣宏達電，以 250 萬部的銷量位列全球第四。但這個市場份額較之諾基亞的 38.9%、RIM 黑莓的 19.8% 和蘋果 iPhone 的 14.4% 尚有較大差距。

在全球範圍內，從 2008 年第三季度開始，整個摩托羅拉公司陷入了“主流業務不盈利，盈利業務非主流”的尷尬狀態。公司股票價格在 1994 年曾經達到了將近 110 美元的峰值，但在 2008 年底則跌到了谷底，最低時股價還不到三美元。所幸的是摩托羅拉手機部門的虧損在不斷縮窄，2009 年第四季度，摩托羅拉完成銷售收入 57 億美元，實現了 0.06 美元的每股收益，並擁有大量的充裕現金，其股價也回

昇到七美元以上，呈現觸底回昇的局面。

#### （四）我們對摩托羅拉當前存在問題原因的分析

《左傳》講“君以此始，亦必以終”。摩托羅拉當前面臨的問題有很多根源於其自身的企業文化、組織結構和戰略選擇。時移世易，隨著手機行業技術門檻降低、超額利潤不斷縮水，許多原先支撐摩托羅拉高速發展的戰略要素現在成了需要跨越的絆腳石。我們認為，摩托羅拉當前的遇到問題可以歸結為下述五個原因：

##### 1、新產品研發跟不上市場需求

隨著手機進入普及階段，及時應對消費者需求變動，快速推出新產品的能力至關重要，企業的市場份額與新產品推出的數量和速度的關係很大。2003 年摩托羅拉手機產量下降就是因新產品投放少；而 2004 年一下推出了 40 餘款新產品（是歷年最多的一次），其手機產量馬上增長了 33%；2007 年新產品只推出 13 款，因此產量馬上又下降 40%。近兩年其手機新品都只有十幾款，所以產量連年下降。而且手機市場開始瞄準消費者的差異化需求進行極度細分，智能手機、音樂手機、專業拍照手機、炒股手機、超長待機手機、女性手機和智能手機等細分領域都出現了優勢品牌和優勢企業，靠一款明星機型打天下的時代已經一去不復返了。

諾基亞、三星等廠商依靠產品線的“全覆蓋”不斷擴大市場份額，但摩托羅拉產品線短、產品單一、新品推出不力的局面一直未能得到有效扭轉。當以 V3 為代表的 RAZR 手機給摩托羅拉帶來了數十億美元的利潤時，摩托羅拉陶醉了！但摩托羅拉沒有乘勝追擊，將這些利潤投入新產品研發，而是用於公司收購和股票回購。挪用研發資金的直接後果就是延緩了新產品的推出數量和速度。桑傑·賈（Sanjay Jha）上任後，取消了所有手機產品的研發，大幅裁員，當時僅摩托

羅拉中國研發團隊裁員幅度就高達 40%。由於調整產品平臺和研發流程，摩托羅拉在 2008 年內都沒有新產品上市。所以，摩托羅拉的份額一直在下降，又被 LG 超越。

新品推出速度差異的背後是供應鏈競爭力的差異。諾基亞在北京開發區建立了“星網工業園”，與供應商形成了緊密的關係。三星自己生產手機關鍵部件，因此供應鏈也很少出問題。而摩托羅拉的供應鏈就遠沒有如此大的彈性。供應鏈方面的劣勢使摩托羅拉新品推出的速度也落後於競爭對手。

## 2、技術導向的企業文化不適應日趨激烈的行業競爭格局

2009 年 5 月，摩托羅拉聯席 CEO 格雷格·布朗（Greg Brown）在接受媒體採訪時說了下面一段話：

“摩托羅拉以前看待問題的方式是‘自內向外’，而非‘從外向內’。在摩托羅拉發展過程中的某個時期，我們滋生了一些不健康的過度自信情緒，這使我們盲目的認為自己瞭解客戶的需求，也由此我們不能以開放的心態聆聽客戶的反饋。在手機方面尤其如此。我們本應當把更多注意力放在用戶體驗上，而不是手機外形上。我們沒有適應手機的發展速度和用戶的需求，因此市場份額被蠶食。”<sup>9</sup>

早期的摩托羅拉作為半導體、移動通信、集群通信、汽車電子工業的開創者，在這些當時最前沿的高科技領域都處於絕對領先地位。幾十年的霸主地位使摩托羅拉形成一種“創新產品、誘導消費”的自負幻覺：一旦我用尖端技術引領或開創一個新工業，市場自然就會跟我走。雖然摩托羅拉很重視產品規劃，有市場部門專門負責收集消費者需求的信息，但在技術導向的企業文化氛圍裡，消費者需求很難被研發部門真正傾聽，研發部門更願意花費大量精力在那些複雜系統的開發上，從而導致研發與市場需求的脫節。

---

<sup>9</sup> 2009 年 5 月，Greg Brown 接受《商務週刊》採訪時講了上面一段話（轉引自賽迪網）。



“鉅星”是摩托羅拉“自內向外”思維模式導致失敗一個典型案例。1990~2001年，“鉅星”項目消耗了摩托羅拉幾乎全部技術精英十年的精力，耗資數百億美元。這是一套基於衛星通信將替代地面移動通信的技術判斷而研發的技術精品。然而，摩托羅拉低估了第二代數字移動通信系統的潛力，高估了自己實現構想的工作效率，也沒有真正關注用戶的使用需求，在錯誤時間向錯誤的市場投入了錯誤的產品。2008年8月，鉅星公司申請破產，摩托羅拉損失了50億美元。

2005~2008年之間，手機行業格局發生了天翻地覆的變革。在這四年中，蘋果推出了iphone、Google發佈了Android開源移動操作系統、微軟在精心籌劃它的Windows Phone，配備了足夠的屏幕尺寸和帶寬、融合3C（Computer、Communication、Comsumer）功能的智能手機興起，並逐步成為手機行業發展的主流。行業格局的鉅變表明在手機作為通訊終端得到普及之後，其作為移動互聯網終端依舊方興未艾，無線通訊產業仍有無限的前景和良好的預期。

在行業大變革時期，“自內向外”的思考模式卻使得蜂窩電話的發明者摩托羅拉一葉障目，並沒有在新的市場格局中找到自己的位置。在新競爭對手大舉入侵手機領域時，曾經的行業領導者者摩托羅拉在幹什麼？他的聲音怎麼顯得如此軟弱無力？！

### 3、虛擬經濟和實體經濟的矛盾

馬克思在《資本論》中對虛擬資本做過精闢的論述。他指出：虛擬資本的價格主要取決於人們對這些資產未來收入的預期，其市場價格往往與其真實價值相背離，必然成為投機的對象。“虛擬資本的出現使信用獲得鉅大發展，使金融運動極度偏離了實際生產運動，使信用貨幣極大地背離了黃金貨幣”。當虛擬經濟一旦背離了實體經濟，就會從生產和消費領域裡面掏空資金，反而成為傷害實體經濟的元兇。而實體經濟的衰退，又反過來加劇虛擬經濟的波動，形成一種惡性循環。當前肆虐全球的金融危機正是虛擬經濟與實體經濟矛盾的集

中反映。

作為資本主義經濟體系的微觀細胞，摩托羅拉當前遇到的問題裡同樣折射出虛擬經濟與實體經濟的矛盾。2003年9月20日，摩托羅拉董事長兼CEO小高爾文宣佈辭職，<sup>10</sup> 高爾文家族對摩托75年的統治終結，此時高爾文家族佔摩托羅拉的股份只有2.5%，摩托羅拉早已是一家股權高度分散化的公眾公司。小高爾文辭職事件背後是家族治理企業的長期戰略思維與華爾街以股價為指揮棒的短期經營理念之間的衝突。出於捍衛其家族事業聲譽的考慮和其堅守的騎士精神，小高爾文拒絕分拆芯片業務，遲遲不肯放棄鉅星項目。但投資者要求儘快砍掉不掙錢的業務並實現贏利。當貴族精神讓位於短期利益，當虛擬經濟統治了實體經濟，當“顧客第一、員工第二、股東第三”的企業基本原則讓位於“股東第一”——股票價格的指揮棒，摩托羅拉已經不再是以前的摩托羅拉了！

具有金融背景的資本家更具有貪婪性。美國億萬富翁卡爾·伊坎控制的對沖基金 Icahn Partners 管理著大約 70 億美元的資產。2006年1月，伊坎收購了摩托羅拉1.4%的股份，後來逐步增持成為摩托羅拉第二大股東。他要求摩托羅拉分拆為多家獨立的公司，並向法院起訴摩托羅拉，要求提交與手機業務相關的文件，以判定其董事會是否瀆職。最終，摩托羅拉做出了讓步，確定將在2011年分拆為兩家獨立的上市公司，允許其介入同分拆移動設備部門相關的重大事務，包括為移動設備部門（手機業務）尋找一位新CEO。從股東利益最大化角度看，分拆和出售業務有利於提昇公司的估值。但協同效應的消失會將企業暴露在更大的市場波動風險之中。令我們擔心和憂慮的是，業務領域的逐步縮水已經侵蝕到摩托羅拉的核心競爭力——人才和技術儲備。離開了手機業務的摩托羅拉還是摩托羅拉嗎？！

---

<sup>10</sup> Christopher J. Galvin, 高爾文家族第三代。

#### 4、寬鬆的福利政策使成本居高不下

我曾經與小高爾文開玩笑說，摩托羅拉是一家“社會主義公司”，員工吃的是“資本主義大鍋飯”。摩托羅拉很早便提出“Individual, Dignity and Entitlement”（個人、尊嚴和權利），“尊重個人尊嚴”口號一開始就醒目的掛在摩托羅拉天津開發區工廠的企業文化廊上。

在摩托羅拉歷史上的高速發展期，尊重個人、奉行寬鬆的福利政策為摩托羅拉聚集了大量優秀的人才。但是當摩托羅拉所處的行業門檻逐步降低，競爭日益加劇，利潤空間不斷縮窄的時候，原有的福利政策就變得不合時宜了，尤其是當福利政策寬鬆過度，達到被濫用程度的時候。過去摩托羅拉管理層龐大的差旅費開支，就是濫用福利的典型症狀。摩托羅拉管理層出差坐的是公務飛機，住的是高檔酒店，的確很有尊嚴，但直接影響到企業的成本控制和競爭力。

進入中國之初，摩托羅拉移植了其在美國的福利政策，為員工提供免費午餐、班車、帶薪休假，並向員工支付豐厚的住房基金。但後來發現，高工資、高福利適應美國國情，卻不適合中國國情。2002年之後，隨著中國手機行業競爭的加劇，利潤率開始下降，居高不下的人力成本變成了摩托羅拉“不能承受之重”，公司開始採用勞務派遣等方式控制成本。但“瘦死的駱駝比馬大”，即使這樣，它的成本仍然要高於許多後來的競爭者。

摩托羅拉提倡人人有權參與，倡導企業民主管理，而民主決策同樣可能為成本控制造成困難。1990年代末，為了增強員工的歸屬感，摩托羅拉原計劃在天津開發區建立生活區，採取個人和企業共同負擔的方式改善員工的居住條件，天津開發區也在核心位置為其預留了十萬平米的土地。在摩托羅拉，凡涉及員工切身利益的重大問題決策都需要經過員工投票表決。後來，天津摩托羅拉為是在市里還是在開發區建設生活區的問題搞了員工投票。因為當時大多數員工是天津市人，最後決定在市里購建公寓。但這樣一來，天津工廠每年要多支出

幾千萬元的通勤成本，後來這批員工大部分也離開了摩托羅拉。

今天，進入戰略收縮期的摩托羅拉必須在控制成本和留住人才這兩個目標之間進行權衡，統籌考慮求生存的短期要求和求發展的長期戰略，在保持優秀企業文化基因的同時，與時俱進地調整福利政策。

#### 5、企業發展戰略沒有適應中國手機產業和市場的發展進程

雖然摩托羅拉堪稱外企在華成功本土化的典型案例，但是從2007年開始，“摩托羅拉中國的國際化”成為摩托羅拉在華發展的新指針，其側重點在於利用摩托羅拉中國的能力服務於全球市場，而不是調動全球資源服務於中國市場。其產品研發重心仍然在美國，特別是新手機研發都在美國總部，在中國這個全球最大的市場的新手機開發就做的很少，只有“明”等少數手機是在國內開發的，新產品開發落後於中國手機市場的發展進程。摩托羅拉深耕中國市場的“2+3+3”戰略沒有得到延續。在摩托羅拉的全球視野下，中國作為生產基地的作用被凸顯出來，而中國市場的獨特性和複雜性特徵被相對弱化，戰略側重點的變化導致摩托羅拉在新品研發方面減少對中國市場的關注度。

2009年，中國生產的手機佔到世界的49.9%，中國的移動電話普及率達到56%，移動網民突破二億戶。在金融危機中，國內市場的重要性更加凸顯出來，2009年中國規模以上電子信息製造業內外銷比例從2008年的1比1.71變為1比1.36，出口依存度（57.6%）相比2008年下降4.9個百分點。2010年是3G全面商用的一年，各大運營商均投入資金用於營銷和終端補貼，預計全年新增移動電話用戶一億戶，加上用戶更新手機，預計全年國內市場需求超過2.5億部。<sup>11</sup> 中國市場已經成為手機廠商群雄逐鹿的關鍵戰場。鑒於地區差異、城鄉

---

<sup>11</sup> 以上數據引用自〈2009年電子信息產業經濟運行公報〉和〈2009年全國電信業統計公報〉。

差異導致中國市場存在斷裂性和多元性的特徵，追蹤各個細分市場的偏好變動需要異常強大的研發力量。此時此刻，能否適當轉移研發重心，快速建立根植於中國大陸的研發力量，以厚實的產品線覆蓋一線、二線乃至三線、四線城市和廣大農村不同人群日益多元化的需求，成為決定摩托羅拉在華發展前途的關鍵考題。

但是，摩托羅拉當前的數據還沒有顯示出中國市場重要性的相對提昇。2009年天津摩托羅拉的內外銷比例是1比1.57，相比2008年外銷的比例1比1.22反而有所上昇。說明其在中國市場的拓展方面存在很大不足。

摩托羅拉在中國遇到的另外一個難題是沒有適應手機行業技術門檻迅速降低、本土草根製造力量崛起的現實。1995年蔡明介領導臺灣聯華電子股份有限公司的集成電路設計部門獨立創業，成立了“聯發科”（MediaTek, MTK）的前身多媒體小組。2001年，聯發科開始在手機行業逐漸滲透一站式方案模式（Turnkeysolution）。這種模式將手機芯片和手機軟件平臺預先整合到一起，打破了歐美廠商的技術壟斷，並且具有極高的性價比，可以節約終端廠商成本，加速產品上市週期。2005年前後，聯發科全面解決方案進入中國市場，手機生產者可以獲得包括芯片、操作軟件，甚至液晶顯示屏、攝像頭等部件的全套解決方案。手機研發週期從原來的6~9個月甚至一年迅速縮短到三個月以內，此後中國山寨手機一發不可收。

山寨手機在中國的崛起具有必然性。一是中國有廣大的農村和中小城市，龐大的低收入人群隱藏著鉅大的對廉價手機的市場需求。二是改革開放30年積累的民間資本、加工製造能力，為滿足這種需求提供了基礎條件。三是大中華經濟圈梯次承接美國摩托羅拉等跨國公司的製造業轉移（美國~中國臺灣~中國大陸），在技術溢出效應的作用下，中國的一些企業逐漸掌握了手機核心製造環節和核心生產技術，從而為山寨手機的誕生提供了可能性。四是中國手機生產核准制

度的轉變。若干年來，我痛感手機等產品須經國家有關部門批准，手續複雜、效率低下、時間長、費用高，雖然對外資的管理有一定道理，但也影響並限制國產品牌手機（特別是民營企業）的市場進入和行業發展。2007年，國務院正式取消了“國家特殊規定的移動通信系統及終端等生產項目核准”項目，手機生產核准制被取消，入網檢測成為唯一的准入門檻。大量的山寨手機通過共用或擅自編寫國際移動設備識別碼（IMEI）獲得了“入網許可”。目前，這種山寨現象已經由手機擴展到大量其它電子產品，進而對其他一些經濟現象產生重大的影響，“山寨”現象是對現有生產關係和生產方式的一種反叛，生產力的創新和發展必然要衝破現有生產關係的束縛。

山寨手機的崛起具有積極因素，它打破了現行的行業秩序，迫使正規廠商和帶有貴族色彩的摩托羅拉等跨國公司，適應一般草根百姓的需求，不斷降低成本，促使中國手機市場趨向完全競爭模式，淘汰一大批不適應市場的生產商。當然其消極因素也是明顯的，山寨手機不僅面臨知識產權保護的糾紛，更重要的是由於低成本生產，使得企業缺乏核心技術研發，不利於中國電子通訊行業的整體提昇和產業昇級。

在這場鉅變中，摩托羅拉深受衝擊。2008年7月，時任摩托羅拉移動終端事業部中國區總經理的任偉光對媒體表示：“山寨機超過了中國手機銷量的一半，他們沒有繳稅，沒有研發測試，沒有入網檢測，沒有三包服務，創造了不公平競爭。”<sup>12</sup> 新的遊戲規則對摩托羅拉等公司的生產經營提出了挑戰。山寨手機最終迫使摩托羅拉的低端手機也走上了代工的道路。2009年11月，摩托羅拉與聯發科簽署協議，在中低端手機上使用後者的芯片，並交由TCL集團股份有限

---

<sup>12</sup> 轉引自〈摩托羅拉高管炮轟中國山寨機製造不公平競爭〉，《東方早報》2008年7月10日。

公司所屬企業代工。這恐怕是摩托羅拉適應中國市場日益激烈競爭的無奈和遲到的選擇，總的感覺其對中國手機產業和市場變化的反應太被動，效果如何仍有待時間檢驗。

## (五) 對摩托羅拉前景的初步判斷

### 1、關於公司分拆

在手機業務經歷了數年的高速增長後，2007年開始，摩托羅拉的手機業務遭受重創，手機的銷售額和利潤大幅縮水。表面上的原因是市場競爭趨於白熱化，實際上是公司內部的深層次的原因。於是公司採取了種種措施：走馬換將，部門整合，但是都收效不大。摩托羅拉的手機業務已經由公司的印鈔機變成了虧損的黑洞。股東們強烈要求公司剝離手機業務。有鑒於此，公司的董事會經過一段時間的醞釀，2009年正式提出了剝離手機業務的計劃，並在全球範圍內逐步實施。公司的手機業務和家庭寬帶業務將獨立組建成一家公司，原公司保留針對企業 / 政府通訊解決方案和無線網絡業務。摩托羅拉在天津的手機製造業務也隨之轉移至新註冊的摩托羅拉移動技術(中國)有限公司名下。根據摩托羅拉最新公佈的消息，2011年第一季度新公司將正式上市。

這段時間中，除了公司架構的調整，摩托羅拉在手機業務的提昇和改進方面也花了很大力氣，這一切都是為新公司2011年的上市做鋪墊。我們認為，摩托羅拉曾經做過幾次頗為成功的業務分拆和重組，此次經過充分的準備和鋪墊，分拆之初，公司的經營和業績應當有比較正面的表現。但是與以往的重組不同，以前都未涉及核心業務。此次分拆不但涉及核心業務，而且將由一個二百多億美元的銷售額的公司分解為兩個一百多億美元的公司，將會退出世界500強。公司肯定會發生許多重大變化。因此，這次分拆拖得時間長，其中各種信息都

有，使人感到前景始終不夠明朗。在美國不乏大公司分拆重組，像艾克卡在克萊斯勒，像 IBM、HP 都是起死回生的成功案例。我們真誠希望摩托羅拉這次也能革新洗面，在繼承公司優秀文化的基礎上，重新明確發展戰略，一掃近年的晦氣，重塑昔日的輝煌。

## 2、關於手機業務

當前，摩托羅拉把手機業務劃分成低端機和高端機兩個部分：低端機成本低、利潤低，摩托羅拉的主要策略是利用聯發科的一站式解決方案加快新品推出，目的在於擴大市場份額。高端機部分，摩托羅拉把寶押在 Google 的開放式操作系統 — Android 上，並於 2009 年 10 月底推出了第一款採用 Android 2.0（即 Éclair 操作系統）的智能手機 — Droid。結果其銷售業績傲人：美版發行一個月後輕鬆突破 80 萬部，而年底前也以百萬部的銷量交上滿意答卷，歐洲僅發售一週即宣告售罄，商家不得不緊急調貨。2009 年第四季度，摩托羅拉手機發貨量為 1200 萬臺，其中包括 200 萬臺智能手機。2010 年，摩托羅拉計劃在全球發佈 30 款手機，其中至少 20 款智能手機。我們希望摩托羅拉從此能觸底回昇。

但摩托羅拉聯席 CEO、移動終端部門負責人桑傑·賈很清楚“Android 只是一個平臺，大家都可以採用。Android 平臺手機本身不能解決摩托羅拉未來的問題，而在 Android 平臺上研發各種獨特的、符合消費者需求的設計，解決消費者的問題，才是我們的核心。”<sup>13</sup>

但有業內人士指出，Android 還是新生事物，具有不穩定、不成熟、商業模式不完備的弱點。亦有分析師猜測，摩托羅拉近來孤注一擲的重振計劃或許只是為了把手機業務賣個好價錢。<sup>14</sup> 我們認為，

---

<sup>13</sup> 〈專訪摩托羅拉 CEO：Android 不能解決我們的問題〉，《搜狐 IT》2009 年 9 月 11 日。

<sup>14</sup> 吳穎：〈摩托羅拉的賭注〉，《IT 經理世界》2009 年第 282 期（<http://www.ceocio.com.cn/index.asp?node1=12&node2=93&node3=522&node4=587&articleID=47440>）。



基於Android平臺的智能手機將會在很大程度上提昇摩托羅拉手機業務的業績，而且採用高低端產品相結合，增加手機品種，延長產品線的做法，符合一般公司發展策略，應當能夠收到較好的效果。但是把寶押在Android一項技術上，是否能讓摩托羅拉扭轉頹勢，重振昔日的雄風，我們仍將拭目以待。畢竟我們希望摩托羅拉的不僅是在前兩年低端指標上的恢復性的增長，而是要儘快恢復超過歷史最高水平，重整昔日雄風。

### 3、關於 4G

LTE( Long Term Evolution )被視作從 3G 向 4G 演進的主流技術。摩托羅拉本來就應該在這些重大技術領域上走在最前列，同時已經取得了日本運營商大量的 4G 訂單，這無疑對摩托羅拉是一劑強心針。隨著中移動決定加入 LTE 陣營，摩托羅拉正在加快對 TD~LTE 的研發，並且已經被中移動選為世博會 TD~LTE 通信系統僅有的兩家供應商之一。目前，天津工廠正在爭取 LTE 投資天津開發區生產基地項目。我們認為，該項目一旦落實將是一個利好消息。但中國剛剛投入鉅資推廣 3G 技術，4G 何時才能進入市場，目前還是一個未知數。因此近期對天津開發區經濟的拉動作用肯定不會太大。

從此我們得出如下結論：

一是，雖然現在的摩托羅拉高層不像當初高爾文家族那樣具有中國情結，鑒於摩托羅拉在中國有鉅大的利益，天津仍是摩托羅拉未來投資和業務發展的重點區域。實際情況也是近兩年摩托羅拉不斷將其各地業務向天津集中。結論是我們雙方的承諾都沒有變化，在摩托羅拉當前遇到困難的時候，在天津開發區處於濱海新區大發展大變化的時候，我們應該一如既往全力支持摩托羅拉在天津發展。

二是，摩托羅拉重塑輝煌也好，重整雄風也好，還是寄希望其堅持技術創新和領先的能力，還是要像過去一樣“每隔十年就會從裝滿各色家什的大口袋裡拋出一兩件世間聞所未聞見所未見的神奇之

物”，將其成功商業化並“創造出一個市場，一種產業”。但是摩托羅拉的“大口袋”裡應該像過去一樣充滿各色“神奇之物”，更不應該依賴外部的一兩項技術，對此摩托羅拉要有大的變革才行。

三是，從近期看，摩托羅拉手機業務的改善將取決於下列問題得到有效解決：一是更快更多地研發推出新產品，建立具有足夠覆蓋面的產品線；二是傾聽市場需求，找到自己的位置；三是改善公司治理，強化董事會的戰略規劃職能；四是有效控制成本，例如能否降低在美國的高層管理費用，適當提高中國員工的福利待遇；五是加強對中國市場發展進程的把握。我們認為處理好這些問題，摩托羅拉還是很有希望的。

### 三、摩托羅拉對我們的啓示

從 1987 年到 2010 年，天津開發區與摩托羅拉相伴走過了 23 年時光。在我們的關係中，摩托羅拉扮演了豐富的角色，他是我們的談判對手、客戶和納稅人；是我們學習的對象、合作的夥伴；更重要的是，他向我們提出了一個又一個的新課題，天津開發區率先面對這些課題，並且嘗試從改革開放的戰略高度去尋求解決之道，這種努力豐富了我們貫徹改革開放政策的實踐，也使我們在這一偉大歷史進程中勇立潮頭，載入史冊。摩托羅拉在天津開發區的發展是中國對外開放過程中的經典案例。從這個案例出發，我們可以得到下面幾點啟示：

#### （一）要堅持走以開放促改革，以改革促發展的道路

在改革開放 30 周年之際，新浪摩托羅拉博客刊登了一篇名為〈天地人和，植根中國〉的紀念文章，文章把摩托羅拉在中國的成功歸納

為三點：與一個偉大的國家結盟；全身心投入到她的偉大變革之中；以自己的愛心去同時分享她的機遇和困難。文章指出：“這一切遠遠超越了單純的資金和技術的投入，因為其肩負了更高的使命——既要把當代世界的潮流帶給中國，又要把中國的變革推向世界。”作為摩托羅拉的長期合作夥伴，天津開發區承擔的使命則是：站在鉅人的肩上，擁抱世界潮流，走在全球經濟發展的最前列，以自身的實踐推動中國的改革開放。使命上的相對契合，導致了天津市、天津開發區與摩托羅拉之間的良性互動。

由於摩托羅拉在天津開發區投資最早、規模最大，很多特殊的問題是摩托羅拉第一個遇到。以摩托羅拉等跨國公司所代表的先進生產力進入中國，衝擊著中國原有的部分生產關係。中國在對外開放、吸引外資過程中遇到了過去從未遇到過的新問題，它們直接挑戰中國過去相對封閉的計劃經濟管理體制。天津市政府和天津開發區希望能借助摩托羅拉找到很多投資企業共性的問題，積極主動應對，改善投資環境共同服務好這些企業，與時俱進，促進經濟發展。

1、摩托羅拉能夠到中國設立獨資公司本身就是一個歷史性的突破。改革開放初期，中國原本不允許外商設立獨資企業。從1987年開始，立志拓展中國市場的摩托羅拉經歷了五年漫長的等待，最終由於鄧小平1992年的南巡講話，極大地推動了中國的改革開放。在這種大形勢下，國家有關部門正式批准摩托羅拉的請求，才完成了第一筆投資，從此開啟了外商在華設立獨資企業的先河。

2、2000年，摩托羅拉公司宣佈增資160億元（19億美元）興建天津半導體集成生產中心和亞洲通信產品生產基地，包括建設八英寸、0.25微米集成電路芯片廠生產線、高密度半導體產品封裝／測試廠以及擴大GSM等移動通信產品和基站的生產規模，將當時世界先進的半導體技術和通信技術帶入中國。這些技術在中國尚無應用先例，因此中國政府當時還沒有明確的鼓勵政策。天津開發區在天津市

和中央有關部門的大力支持下，花費了很多努力和時間才最終促成這個增資項目。並在這個項目的基礎上，中央有關部門經過廣泛調查研究和徵求意見，於 2000 年 6 月 24 日由國務院發佈了〈鼓勵軟件產業和集成電路產業發展的若干政策〉（國發 18 號文）；2001 年 9 月 20 日，國務院又以國辦函【2001】51 號函的方式，對集成電路產業政策作了補充和完善。國務院文件從鼓勵產業發展、稅收減免、投資優惠、進出口政策、加速設備折舊、支持研究開發、加強人才培養、鼓勵設備本地化以及知識產權保護等方面對集成電路實施了實惠政策。摩托羅拉的這個投資項目為以後國內外衆多半導體公司的發展開拓了成功的通道。但至今技術發展的很快，而國家遲遲沒有出臺新的相關政策，對此我們還要繼續積極促進。

3、摩托羅拉報關系統與天津海關報關系統的對接是另一個例子。過去天津海關都是紙質的報關材料，摩托羅拉天津生產基地的進出口量很大，報關速度受影響。經過協調，摩托羅拉的網上報關系統與天津海關實現了對接，這樣摩托羅拉的產品在國外就可以進行網上預報關，產品進來之後馬上可以放行，節省了很大的人力、物力、財力。天津海關後來把這種做法推而廣之，使我們海關自身業務模式發生了很大變化，工作效率和水平得到很大提高，並實現了與國際接軌。從 2003 年起，天津海關逐步推廣海關~企業~商務部門三方聯網審批制度，建立了加工貿易審批電子賬冊，大大簡化了加工貿易核銷程序。

4、按照目前國家相關規定，經常項下的外匯資金可以自由匯出，資本項下的資金尚未開放，只有經過國家有關部門批准，公司減少註冊資本後才能將減少的註冊資本部分匯出。開發區本著最大限度為企業發展提供支持的精神，積極與國家和天津市有關部門溝通，為摩托羅拉全球的資金調配提供便利。2006 年 6 月，經國家外管局批准，摩托羅拉中國公司將大量閒置資金匯入母公司的資金池，委託母公司投

資。近來，摩托羅拉因手機業務分拆而出現資金匯出問題。摩托羅拉總部提出，由於金融危機影響，公司的流動性不佳，在進行資產重組過程中，公司需要大量現金進行資產買賣和員工安置。因此，希望將其中國公司的部分現金調回總部，以完成重組。在剝離天津公司的手機業務時，總部也會將上億美元注入新公司作為投資。經過溝通協調，天津市外管局允許其在不減資的情況下將幾億美元的閒置資金匯出境外。摩托羅拉又給我們提出了新的課題，它的個案具有普遍意義和探索價值，中國早晚要解決資本項下外匯自由流動的問題。<sup>15</sup> 這不僅有助於提高企業資金的配置效率，更重要的意義在於推動中國的資本市場對外開放，將進一步提昇中國對外經濟的發展水平，使我們最終走向世界。只要我們能駕馭有關局面，不但會對世界經濟做出我們更大的貢獻，而且最終可以為中國自身經濟的發展帶來鉅大的利益。

可以說，摩托羅拉等跨國公司的進入對中國具體管理制度變革起了積極的促進作用，讓我們極大地加強了對市場經濟、國際慣例等先進經濟體系的認知和把握。由此產生的制度創新在全國範圍內得到推廣，從而推動了中國社會主義市場經濟體制的完善。在“開放促改革、改革促發展”的邏輯鏈條中，天津市和開發區作為制度創新的主體，堅持解放思想、實事求是，以創造性的探索、鉅大的勇氣、勤奮而耐心的工作履行自己的神聖使命。隨著中國的改革開放向縱深推進，這種探索的步伐還要更加堅定不移。

## （二）要發揮外資的技術外溢效應， 堅定地發展具有自主創新能力的高新技術產業

外國企業來華投資追求的是利潤，看中的是中國低廉的要素價格

---

<sup>15</sup> 前提是人民幣匯率要市場化。

和鉅大的市場。但我們更希望引進的是國外的先進技術和管理。為此我國提出了“以市場換技術”的策略，但十幾年的實踐證明並不成功。保持技術壟斷，獲取超額利潤是跨國公司的本能。摩托羅拉當年堅持要求獨資也是出於保護技術秘密的考慮。後來通過實踐發現我們從跨國公司的“技術外溢”中獲得了鉅大的利益。所謂“技術外溢”，是指通過各種渠道引進的技術，主要通過公司外部人才流動的途徑，在各經濟主體間的傳播或擴散。摩托羅拉等跨國公司在中國投資所產生的技術外溢效應，最終極大地促進了中國電訊產業的整體發展。

23年來，從摩托羅拉走出了梁念堅、何慶源、陳永正、郭可尊、魯敢、孔祥輝、時大鯤等一大批職業經理人，他們今天仍然活躍在中國外資經濟的最前沿。除了企業高管，中層技術人員的流動帶來了更大技術溢出效應。1990年代末期，摩托羅拉手機部門資深員工董德福和他的一批同事自己創立了德信無線通訊科技有限公司，開啟了中國手機研發的新階段，德信無線在NASDAQ的上市將中國手機設計水平推向了頂峰。摩托羅拉原亞洲區設計總監邱豐順離職後成功創立了知名的設計公司——藝有道。在中國摩托羅拉是最早從事集成電路設計、封裝測試、生產加工的企業之一。原中國集成電路測試領域的主要企業，威宇科技（GAPT）的骨幹員工大多出自天津摩托羅拉封測廠。<sup>16</sup> 等等案例，不勝枚舉。

可以說，摩托羅拉已成為中國電子通訊、集成電路產業的一座“黃埔軍校”，摩托羅拉已經說不清各級業務骨幹換了多少茬，他們已經分佈在全中國的相關企業裡。其中不乏優秀人才紛紛學習掌握了這些跨國公司的先進技術及 KnowHow，又走上了自己創新創業的道路。由此中國吸引外資發展高新技術產業的路徑已被改寫，這真是“無心

---

<sup>16</sup> 2006年底，GAPT被全球最大的封裝測試廠日月光收購。

插柳成蔭”，我們要認真總結這些經驗教訓。堅持對外開放的方針必須改變“市場換技術”的狹隘評價標準，努力通過雙贏、多贏、共贏的發展道路，最終學會站在鉅人的肩上實現自己的發展。因此，必須高度重視“技術外溢”等路徑在學習和趕超世界先進科技中的鉅大作用，中國人的傳統文化和聰明才智會在這個過程中發揚光大。

### （三）要保持清醒的頭腦， 大力發展電子信息產業等實體經濟

摩托羅拉的案例提示我們，當企業股權高度分散化，股東喪失對企業發展前途的決定權和對生產經營的監控權，變為被動投資者，當公司在二級市場本身成為利潤的主要來源，他們就不會再去關心公司發展的長遠利益。當虛擬經濟和實體經濟的關係逐漸弱化，金融優化企業資源配置的作用就會被異化，經濟就會滋生泡沫，並最終導致危機。因此，實體經濟是本，虛擬經濟是末，實體經濟是皮，虛擬經濟是毛。在我們推動經濟轉型，大力發展現代服務業的同時，必須要保持清醒的頭腦，不斷壯大實體經濟的發展基礎，不斷提昇實體經濟的產業結構層次水平和企業經營效益，形成虛擬經濟服務實體經濟，實體經濟支撐虛擬經濟的良性循環，警惕產業空心化和泡沫化。

電子信息產業作為實體經濟的一個重要產業，決定國民經濟裝備水平和生產效率，在產業結構調整、自主創新、轉變對外經濟發展方式等方面發揮著重要作用。國務院提出了振興我國電子信息產業，必須強化自主創新，完善產業發展環境，加快信息化與工業化融合，著力以重大工程帶動技術突破，以新的應用推動產業發展。<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> 引自中華人民共和國工業和信息化部等：〈電子信息產業調整和振興規劃〉，2009年4月15日。

天津開發區作為濱海新區的重要組成部分，要為濱海新區的開發開放和天津市的大發展做出更大貢獻，天津開發區提出了“構建中國新經濟平臺”和“二二二三四”的發展戰略。構建新經濟平臺，就是要外聚資源、內生動力，使新經濟要素更好地集成、耦合和增值，使新興產業、新興行業更好地集聚、發展，提高企業的能級和活力，全力轉變經濟發展方式，實現經濟又好又快發展。“二二二三四”發展思路是指要做好存量和增量（新投資）“兩篇文章”，發展先進製造業（實體經濟）和現代服務業“兩個產業”，形成投資和科技“兩個驅動”，實現外資、國資、民資“三資並重”，推進開發區“東西南北”四個區域科學規劃和加快發展。電子信息產業是開發區最重要的產業集群之一，集聚了大量代表先進生產力的企業和具有集約、節約、創新、知識密集特點的新經濟要素，是新經濟的重要組成部分，也是發展實體經濟和推動科技創新的重要著力點。我們制訂了〈天津開發區電子產業規劃〉及配套產業政策，並不斷加以完善。

為了落實國家的〈電子信息產業調整和振興規劃〉，我們首先要把握全球通信發展大趨勢、產業重組／整合態勢，依託中國大市場，充分統籌考慮地區利益並推動相關方的合作。其次要繼續優化符合專業化特點的投資環境，包括良好的基礎設施、政策環境、優惠的稅收（包括個稅）、優良的政府服務，建立清晰的管制和財政政策、低消費稅、健康有序的競爭。第三要通過信息通信技術如何幫助減少碳排放，包括推廣虛擬會議、虛擬現實、移動／電子商務、移動／電子醫療、移動／電子政府、移動／電子教學、非物質化、智能製造和智能交通系統、智能樓宇、智能電網等。第四要推動不同地區多樣化，追求對新技術、新應用有熱情的市場。第五要要推動區域合作，根據摩托羅拉、三星等在天津，諾基亞等在北京，京津地區已成為中國最大的電訊產業基地，為此應建立京津冀電子信息產業聯盟，形成便捷通暢的公共基礎設施和服務體系，形成若干高度分工、緊密合作協同的



產業鏈、產業群、產業帶，促使產業要素能夠快速集中和自由流動，加快推動區域經濟發展，提昇三地產業整體競爭力，謀求更大發展。

無論如何，摩托羅拉在天津開發區的發展壯大是中國對外開放的一個成功案例。這個案例證明了中國通過吸引外來資本，不僅解決了早期建設資金不足的問題，更重要的是帶來了技術溢出效應和制度示範效應，從而調整生產關係，使生產力得到更大發展。繼續擴大開放，不斷提昇對外經濟的發展水平仍然是中國未來發展的必由之路，必將給中國人民帶來更多的福祉。

## 參考文獻：

- [1] 波特 (Michael E Porter)：《國家競爭優勢》，中信出版社 2007 年。
- [2] 馮禹丁、陳楠：〈摩托羅拉興衰史〉，《商業週刊》2008 年 5 月。
- [3] 廣東省電子行業商會：《廣東電子行業年鑒（2002 年）》。
- [4] 北京市朝陽區人民政府：《第六屆京津塘科技新幹線論壇“強化區域合作、應對金融危機”會刊》，2009 年 10 月。
- [5] 中華人民共和國工業和信息化部等：〈電子信息產業調整和振興規劃〉，2009 年 4 月 15 日。
- [6] 天津開發區政策研究室、發展計劃局：〈天津開發區電子產業十一五規劃〉，2008 年 9 月。
- [7] 摩托羅拉主頁 (www.motorola.com)。
- [8] 〈專訪摩托羅拉 CEO：Android 不能解決我們的問題〉，《搜狐 IT》2009 年 9 月 11 日。
- [9] 〈摩托羅拉能找到方向嗎〉，《財富》中文網 2004 年 5 月。
- [10] 胡錦濤：〈高舉中國特色社會主義偉大旗幟，為奪取全面建設小康社會新勝利而奮鬥——在中國共產黨第十七次全國代表大會上的報告〉，2007 年 10 月 15 日。

[11] 中華人民共和國工業和信息化部：〈2009年電子信息產業經濟運行公報〉，2010年2月。

[12] 中華人民共和國工業和信息化部：〈2009年全國電信業統計公報〉，2010年2月。

[13] 張高麗：〈進一步加快濱海新區開發開放，為天津科學發展和諧發展率先發展而奮鬥——在中國共產黨天津市委第九次代表大會上的報告〉，2007年5月29日。