



《华为经营管理》丛书

华为的国际化

Internationalization of Huawei



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、任正非：华为的国际化.....	10
（一）走出去的倔强.....	10
（二）最初的“冲动”.....	12
（三）铸造华为“米姆”.....	16
（四）开辟“新东方丝绸之路”.....	18
（五）踏平文化的鸿沟.....	18
（六）造势国际大舞台.....	20
（七）新东方丝绸之路.....	22
（八）细节的华为.....	22
（九）直面国际化的困境.....	23
（十）管理与国际接轨.....	26
（十一）国际化进行时.....	29
二、一文尽览华为国际化历程.....	32
（一）唯国际化才能活下去.....	32
（二）香港市场探路，体验国际化.....	33
（三）在发展中国家市场稳扎稳打.....	35
1、俄罗斯，华为国际化第一站.....	35
2、拉美，华为国际化第二站.....	39
（四）在次发达国家地区步步为营.....	42
（五）在发达国家市场找突破点.....	47
1、Telfort 的订单—催生全球首个分布式基站.....	48
2、欧洲总部及新技术研发中心落成.....	50
3、开拓东亚市场.....	52
4、美国市场.....	55
（六）全球布局.....	56
1、行政中心.....	56

2、财务中心.....	56
3、研发中心.....	56
4、供应链中心.....	56
三、华为国际化的坎坷历程.....	58
（一）内外交困下的奋力突围.....	58
（二）成功，偶然之中的必然.....	59
（三）国际化管理的主要难点之一“人”的管理.....	62
（四）全球化视野与格局.....	63
四、华为的国际化进程.....	66
（一）国际化战略的路径选择.....	66
（二）国际化市场营销整合.....	67
（三）全球研发整合.....	67
（四）国际化文化整合.....	68
（五）国际化人才整合.....	68
五、带你走进全球化华为的世界.....	70
（一）中国最国际化企业——七成营收来自海外，全球逾 500 客户.....	70
（二）“肯给”——养出最拼团队，有员工一年就拿 120 万元股利.....	72
（三）26 年坚持利益共享——一块饼大家分，“要活大家一起活”.....	73
（四）不只把员工与公司的利益绑在一起，就连客户也成为其生命共同体.....	73
（五）拼服务，“脑袋对着客户”——明文严禁讨好上司，机场接机也不行.....	74
（六）拼海外，自愿者多到要筛选——无畏福岛核灾，一天抢通 300 基站.....	75
（七）拼活化，革除元老级“障碍”——七千人辞职再回聘，两次新陈代谢.....	76
（八）商院案例：华为全球本土化与全球价值链.....	77
六、华为国际化 要先过地区差异这一关.....	79

(一) 本地员工占到 90%.....	79
(二) 全球化配置资源.....	80
(三) 不做“一锤子买卖”.....	80
(四) “华为速度”是这样炼成的.....	82
七、华为不够国际化？地球人都笑了.....	83
(一) 志不同，“道”不合.....	83
(二) 看人不要看表面，要看历练.....	84
(三) 战略决定组织与人员.....	85
(四) 全球化不应是西方文化的世界化.....	85
(五) 需要学习标杆，但没有必要模仿！.....	85
八、静水潜流与华为国际化.....	87
(一) 国际化是一种长期的承诺与持之以恒的战略.....	87
(二) 国际化同样也必须以客户为导向.....	88
(三) 国际化的关键是企业的整体竞争力.....	88
(四) 国际化的瓶颈是企业的管理体系.....	89
九、案例解读华为的国际化营销.....	91
(一) 华为想要传递怎样的品牌形象？.....	91
(二) 华为是如何建立起自己的品牌形象？.....	91
(三) 华为品牌形象的营销活动.....	91
(四) 华为在营销中犯的那些错误.....	104
十、华为品牌的全球化战略.....	107
(一) 华为品牌及其国际化历程.....	107
1、华为品牌标识及其定位.....	107
2、华为品牌的国际化历程.....	108
(二) 华为品牌国际化战略的主要举措.....	108
1、通过切实有效的传播沟通，获得海外公众的认知和信任.....	109
2、“东方快车计划”——品牌国际化规划的确立.....	110
3、围绕国际目标市场客户需求，苦练“内功”.....	110

4、通过合作，融入全球产业链，结成利益共同体.....	111
（三）华为品牌跨文化传播策略解析.....	112
1、从普世价值观角度开展品牌理念的设计与传播.....	112
2、善于利用空间关系，通过互文性和视域融合认知品牌.....	112
3、全球化、本土化和民族性的结合.....	113
4、通过“华为人”体现华为品牌个性.....	113
5、善于使用贴近西方媒体的表达方式.....	114
十一、华为为何每年都要去 IFA 召开发布会，IFA 在华为国际化中扮演什么角色？	115
（一）何为 IFA 展会？	115
（二）避开竞争对手高通的发布时间，在流量和关注度上获得更好的曝光	116
（三）IFA 作为欧洲最大的电子展，是华为国际化的一个重要平台.....	116
十二、华为的国际化经验：从技术跟随者到技术领军者.....	119
（一）华为的全球化模式分析.....	119
1、全球化区域战略与策略.....	119
2、国际市场进入方式.....	119
3、全球化竞争战略.....	120
（二）华为全球化模式的特点.....	121
第一，研究与产品开发并重，掌握核心技术.....	121
第二，建立了全球化的市场营销体系.....	121
第三，提供业界最佳的服务.....	121
（三）华为全球化的效果.....	121
（四）华为全球化经验及启示.....	122
十三、华为之道与华为国际化.....	124
（一）全球化与国际化的区别.....	124
（二）华为最懂国际贸易.....	124
（三）华为对待扩张的态度.....	125

十四、为什么华为可以成功跨过太平洋赚钱？--中国企业国际化成功的启发	127
（一）他山之石——国际化的典型成功模式	128
（二）你准备好了吗？——国际化成熟度评估、战略选择和国际化路径	129
（三）走出海外要解决的关键问题——品牌、战略自信和排兵布阵	130
十五、华为国际化战略研究	132
（一）企业战略思考的一般逻辑	132
（二）企业战略管理的框架体系——以华为国际化战略管理为例	133
十六、【案例】华为国际化战略的四个亮点	139
（一）亮点 1：用彼之矛，攻彼之盾	139
（二）亮点 2：项庄舞剑，意在沛公	140
（三）亮点 3：明修栈道，暗度陈仓	140
（四）亮点 4：巧乘东风，草船借箭	141
十七、华为国际化突围的两大利器——管理创新与集团管控	143
（一）华为国际化的历程	143
（二）创新——华为国际化突围的必须条件	144
（三）管控——华为国际化突围的必要保障	145
1、华为加强集团管控的必要性	146
2、华为目前管控的方式	147
3、对华为集团管控的建议	148
（四）结束语	149
十八、华为全球化战略精髓及本土化做法	150
（一）华为全球化战略精髓	150
（二）欧洲本土化真相	152
（三）墨西哥分公司的本土化	153
（四）全球化配置资源	154
（五）不做“一锤子买卖”	154
十九、“世界实验室”：华为全球化研发战略	156

(一) 研发全球化.....	157
(二) 全球人才就地接入.....	161
二十、解析华为国际化成功的密码.....	163
(一) 密码 1: 选择与自身“匹配”的国际化发展路径.....	163
(二) 密码 2: 向西方学习, 快速掌握国际化的规则套路.....	164
(三) 密码 3: 识别机会重要, 但更重要的是把机会变成业绩.....	166
(四) 密码 4: 先选好“将军”, 再在“流动中”培养出大批的“将军”.....	168
(五) 密码 5: 三管齐下, 激发海外将士浴血奋战的斗志!	168
二十一、研发全球化再升级, 华为已悄然布局 16 家海外研究所.....	170
(一) 首先, 研发全球化是市场资源和人才资源共同作用的结果。.....	171
(二) 其次, 我们仍需要从“供给侧”来反省中国的人才培养, 不可沾沾自喜。	172
(三) 最后是要从“需求侧”来思考, 各家公司应该如何留住人才?	172
二十二、华为法务部的全球化布局.....	174
二十三、华为欧洲丢单, 国际化面临大考.....	177
二十四、华为与美的国际化道路中的“4 个 I”.....	181
(一) 蜂巢式创新, 研发是第一生产力.....	181
(二) 创造价值, 挖掘增长空间.....	182
(三) 贸易式扩张, 打造商业生态系统, 全球研发全球经营.....	182
(四) 兼收并蓄, 合作开放共赢.....	183
二十五、在诺基亚老巢东北欧, 华为手机雕琢中国企业国际化样板.....	184
二十六、从华为和联想看国内 IT 企业的国际化之路.....	190
(一) 国际化, 国内企业品牌价值的分水岭.....	190
(二) 联想和华为国际化的殊途同归.....	191
(三) 互联网企业出海的华为模式.....	192
1、首先技术研发比市场占领更重要.....	193
2、其次是如何制造人才优势.....	193

3、最后是树立正确的品牌主义.....	193
二十七、华为与银联国际达成合作，布局 Huawei Pay 全球化.....	194
二十八、华为全球化战略再升级，攻占澳大利亚，拿下 87%的增速！	196
二十九、小米巴西受挫，国际化华为可以为师.....	198
（一）真实世界.....	198
（二）华为的巴西是怎么干的?.....	199
（三）国际化没有近路，华为可以为师傅.....	200
三十、药企应该向华为学什么：国际化、企业文化、危机意识.....	201
（一）国际化软实力：英国的制度，美国的创新，日本的精益、德国的规范	201
（二）任正非曾经被评为劳动态度 C 级.....	202
（三）危机意识助其从中国公司成为世界公司.....	203
三十一、田涛：华为全球化战略的精髓.....	206
三十二、华为董事长梁华：华为全球化运营怎么做？	210
（一）华为不会有根本性改变.....	211
（二）5G 市场的机会才刚刚开始.....	212
（三）华为的发展基于核心能力.....	213
（四）既要仰望星空又要手沾泥土.....	215
三十三、华为技术有限公司的全球化战略回顾.....	217
（一）华为技术简介.....	217
（二）通信设备提供行业分析.....	218
（三）投资母国情况分析.....	220
（四）投资目标国国情况分析.....	220
1、海湾片区.....	221
2、北非片区.....	221
3、西北非片区.....	222
4、华为西亚北非地区部战略布局及实施.....	222

（五）以财务共享中心（SSC）为例说明平台共享政策.....	223
（六）商业模式的优劣势分析.....	225
1、“统签合同”方式（详见附录 3），选用样本为华为也门分公司（华为也门）	227
2、“分签合同”方式（详见附录 4），选用样本为华为阿尔及利亚子公司（华为阿代）	227
3、“反签合同”方式（详见附录 5），选用样本为华为沙特子公司（华为沙特）	228

一、任正非：华为的国际化

（一）走出去的倔强

2004 年，华为再次展现出活下去的倔强：在美国的知识产权诉讼案逼平思科获得巨大的广告效应，4 年纳税过人民币 100 亿元，走上了拿回真金白银的国际化，海外业务每年以接近 100% 的速度增长，2004 年有望达到 20 亿美元。“竞争中的黑马，不断扩充产品线，技术力量雄厚，全球市场高速增长。”著名咨询机构 Heavy Reading 对华为如是评价。

华为乃是为了一个非常坚定的观念而战斗的硬汉。至于他们如何打赢一场场战役，那段往事将载入中国现代公司史。

存在是意志的产物。人们关注的是有关华为硬汉们为之奋斗的故事。生物学家理查德·道金斯发现，在我们这个星球上，出现了一种新型的文化基因——米姆（Meme），它正在推动生物进化的进程。借出道金斯的发明，我们把华为硬汉们为之奋斗的观念称为华为米姆。

华为米姆体现着任正非的个人意志。任正非是孤独的，他离开了商人的惟利是图。对于任正非来说，做公司不是哗众取宠，不是光鲜的排名榜，不是做什么社会精神领袖，更不是跻身政府官僚；做公司是一种生存状态，更是一种服从，他必须忠诚地服从来自客户、市场、员工的每一个召唤；做公司是惶者生存，永远有数不尽的危机，永远面临倒下去的临界点；做公司是永远的谦卑，要牢记着时间的作用，时刻惊醒着事物昙花一现的本质。

任正非的意志体现五光十色，但是其核心就是 6 个字：活下去、走出去。

是的，活下去。任氏兄妹 7 个，加上父母共 9 人。生活全靠父母微薄的工资。当时家里每餐实行严格分饭制，以保证人人都能活下去。任正非上高中时，常常饿得心慌，也只能用米糠充饥。他家当时是 2~3 人合用一条被盖，破旧被单

下面铺的是稻草。华为的前几年起步十分艰难。任正非与父母、侄子住在深圳一间十几平方米的小屋里，在阳台上做饭。当时在广东卖鱼虾，一死就十分便宜，父母专门买死鱼、死虾。任正非感慨：“我真正能理解活下去这句话的含义！”

为了活下去，任正非做公司。“华为最基本的使命就是活下去。技术开发的动力是为了生存”。在高科技领域，拥有自己的核心技术，才可以自主，才有竞争优势。为此，十几年如一日，华为一直拿出销售收入的 10% 作为研发投入。投入强度之高，当属中国公司之最。

任正非习惯反向思维，习惯从客户的每一个呼吸捕捉华为存在的理由。从“沼泽地”冲杀出来的华为，当年曾经启用了许多颇富争议的招数，把其客户关系渗透到市场的每个枝节，借利益同盟铺开了市场版图。适者生存的秘籍，被华为发扬到无与伦比的极致。

为了活下去，任正非常常跳出通讯业看世界大势。1995 年，任正非看到将来不会有仅仅依靠区域市场生存的电信设备商，所有的电信设备商都必须是国际化的。于是从 1996 年，华为就开始了国际化布局。起初，华为员工对国际客户很陌生，而国际客户对华为则是完全的陌生。任正非这个一直从艰难生活走过来的人，却一改勤俭节约的习惯，一次次组织年轻的大学毕业生出国旅游、参观、考察；同时花费巨大的代价，推出“东方丝绸之路”、“东方快车”等品牌计划让国际客户来熟悉陌生的华为。华为为了开拓国际市场，8 年来投入人民币 100 亿元！这是何等的大手笔！

在人们还在为新经济狂热的时候，任正非则已经透过泡沫看到这个行业供给无限性与需求有限性之间的永恒矛盾。在这样的行当，惟有品牌与服务才能拿得住客户。因此，华为能十几年如一日，始终以自主知识产权与超值服务为坐标。任正非熟谙 IBM 产品与服务捆绑在一起的奥妙，包含自主知识产权的产品走到哪里，100% 的服务就跟到哪里，而且常常是超值服务打头阵。这种真正国际化的思维，是华为打开国际市场的关键环节。

任正非最宝贵的东西是一种强烈的精神本能，这种本能驱使他发现了华为公司最深藏的敌人：华为人的懒惰与狭隘。因此，他力排众议坚持在《华为基本法》

第一条写进“永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”任正非清醒：三代人之内不要说进世界 500 强。这三代人是“垮了再起来”，“再垮再起来”的三代人。这种活下去的倔强，正是华为米姆在国际市场上快速生殖繁衍的源代码。

（二）最初的“冲动”

任正非判断国际化是华为度过“冬天”的惟一出路。上世纪九十年代中期，在与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司。与此同时，华为的国际化行动就跌跌撞撞地开始了。

2004 年 2 月的一天，华为总部接到了奥运会承办方的意外电话，点名要华为为即将召开的雅典奥运会提供全套的 GSM 设备系统。并表示，立即支付 900 万美元的订金。

一向把竞标程序设定得极为严格烦琐的奥运会承办方，这次竟如此“化烦为简”，直点华为，一时让业界大为刮目相看。

3 月 25 日，华为在英国设立欧洲地区总部。这是华为在海外最大的机构之一，也是中国企业在英国的最大投资。英国泰晤士论报的权威评称，此举是中国企业走向国际化的一个重要标志。

6 月份，华为光网络全球市场份额跨杆似的撇开了朗讯和北电，直逼阿尔卡特。

7 月 28 日，思科华为案的平局，让之前默默无闻的华为以此为跳板，纵身一跃至全球瞩目的视野之内，从而获得了其在国际市场上的合法驰骋身份。

8 月 18 日，《IT 时代周刊》深入华为总部腹地采访时获悉，近期华为还将与西门子在欧洲有震撼合作。

据接近华为高层的内部人士透露，一直以来为阿尔卡特所独占的巴西最大电信公司 Telemar 的互联网设备业务，现在已经被华为夺去了 60%。

目前，在欧洲、非洲以及中东市场，华为的电话线高速接入互联网设备已达到 5.3% 的市场份额，而在 6 个月前，这个数据还不到 1%。

不久前，在瑞典铁路公司 1000 万美元的宽频设备的长期大合同的竞标中，华为力挫国际众敌，独得标主。

同样是不久前，在阿拉伯联合酋长国电信运营商 Etisalat 的 16000 万美元的网络升级业务竞标中，华为和西门子、阿尔卡特等国际巨头再度“狭路相逢”，并再次以技压群雄而中标。

自《IT 时代周刊》“华为国际化调查”截稿之日，华为的研发、生产、销售在全球悄悄布下的据点已达到 50 多个办事处，海外市场员工 3000 多人，华为全球的客户已经波及到国内外 80 多个运营商。在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科以及北京、上海等地建立了研究所。在俄罗斯和巴西成立的合资公司已经分别向当地的客户提供成套通信设备。

华为作为中国的一家民营企业，已经基本实现了全球化的研发、生产和销售。“华为在海外的战略布局已经完成了。”华为海外市场人士说。

我们惊喜地发现，今天的华为以普遍低于国际对手 25% 的报价、无可比拟的研发能力、以及广泛得令人吃惊的设备供应优势，开始了让国际巨头头痛的国际扩张征程，这个被称为“土狼”的白手起家的企业——华为已经初具跨国公司的雏形。

任何一个参观过华为总部的人，都会和我们有一样的印象，这样的公司生下来就注定了要受到全球的热切关注。坐落于南国之窗深圳的华为公司从外表看就像大学校园一样，到处是庞大高耸的楼体，斑斓的鲜花装点成片的绿地。随意用一个角度去注视，都能感受到它的恢宏和气魄。丝毫不逊于《IT 时代周刊》所见过的其他一流跨国公司的总部。

就餐时间一到，来自楼群各处的年轻员工蜂拥而至，如此壮观的景象和氛围只有在大学城里才能见到，也许人群里那位围着饭堂窗口正为自己的饭盒忙活的普通长者，就是你要找的华为总裁任正非。

中午 12 点半一过，随意走进办公大楼里一个房间，你都会被吓一大跳。员工们躺在席垫的地板上正享受着午睡的好时光。

这个带席垫在办公室地板上午睡的习惯，可以追溯到 1988 年刚创业时的华为。那时，任正非和其他 6 个伙伴揣着 2 万元人民币把刚刚诞生的华为安置在深圳南山区一个不知名的小角落里。

当时公司的主要业务是从香港进口用户交换机卖给国内的宾馆、企事业单位用作总机。这项生意的利润高且需求大，因为进入门槛低的缘故，很快深圳就冒出了一大堆类似的公司，基于当时供货紧张、及对代理利润迅速下滑的先见性预测，任正非毅然把代理用户交换机赚到的利润投入到用户交换机的自行研发中，冒险押注公司的前途。用后来任正非自己的话说：“华为是由于无知而踏入了信息技术产业。”

1988 年正值中国电信市场起飞时期，从铺设固网到架立无线通讯基地台、再到采购网络设备和光纤等，生意一波接一波，机会很好。从低端到中高端，华为如嗜血的鲨鱼，迅速膨胀，每到一处均引起对手的恐慌。

任正非经常引用一个在业界享誉很久的比喻，那就是“山羊为了不被狮子吃掉，必须跑得比狮子快；狮子为了不饿肚子，必须比山羊跑得更快。”所以一开始的华为，就为自己准备了在国内市场是“狮子”和国外市场是“山羊”的双重角色。

而在某种意义上说，这双重角色造就的“土狼性格”成就了今日华为的固守和拓展全球化的战略。

1995 年，中国通信市场竞争格局发生巨变。

通信设备的关税相对较低，因而令国内、国际市场的竞争态势空前激烈。一方面，国际市场萎缩直接威胁中国企业国际市场的拓展；另一方面，国际通信设

备巨头在国外出现需求紧缩的情况下不可避免地把刚起步的中国市场作为其攫取的目标，以此来弥补他们的颓势，这势必给华为等国内企业造成很大的竞争压力。实际上，在 2000 年后，国外通信公司已开始用比以前残酷得多的价格竞争来与华为等企业争夺国内地盘。

在这样的激烈竞争下，华为的国际化似乎成了“逼上梁山”的选择。任正非对当时局势的总结是：“我们的队伍太年轻，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击……不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势都会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击……我们现在还不十分危险……若 3 至 5 年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙！”

基于这种危机意识，任正非判断国际化是华为度过“冬天”的惟一出路。上世纪九十年代中期，在与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司。与此同时，华为的国际化行动就跌跌撞撞地开始了。

1994 年，华为首次在北京参加国际通信展。1995 年 10 月，华为再次参加日内瓦国际电信博览会。1996 年，华为公司正式开拓国际市场，并将其作为公司发展战略的重点。1997、1998 年的华为在国际市场上并没有多少业绩亮点，1999 年之前，华为基本上维持在“屡战屡败”的阶段，那时候往往只能见到客户，拿到标书，但是投标之后如石沉大海，没有任何结果。

负责华为国际市场宣传的李杰向《IT 时代周刊》介绍说：“那个阶段是很艰苦的，一个人在几个国家来回转悠，但是一直没有单子。第一次中标是在 1999 年，越南和老挝两国招标是华为在国际市场上第一次真正的中标。”这个阶段华为的重心还是在发展中国家。

在这个阶段，任正非已经在寻找华为同国际大公司之间的差距。其中华为的交货时间和研发周期是最突出的毛病，都比其他公司的时间长。

这个差距直接表现在数据上，就是 1999 年华为的海外业务收入占其总营业额还不到 4%。

（三）铸造华为“米姆”

8 年来的海外市场一小步一小步的累积前进，铸造了华为强悍坚硬的“米姆”——基因，并最终成就了今天的“国际”华为。

无论是和徐直军还是其他华为人谈华为的国际化历程，话题都绕不开 8 年前华为的海外“第一单”。1996 年，香港和记电信刚获得固定电话运营牌照，需要在短期内实现移机不改号的业务，限定的时间只有短短 3 个月。而和记电信在欧洲所能找到提供的设备供应商，完成该项目最快的也需要 6 个月，且价格昂贵。时间一天天逼近，就在和记电信眼看该项目将变成“不可能的任务”时，有人推荐了华为。

华为不到 3 个月的时间就顺利地完成了项目，与国际一流产品相比，除了价格上的优势，华为在提供新的电信业务生成环境的灵活性上更惹和记电信喜爱，设备可以放在楼梯间里，适应了香港人多地少的特点。此单的迅速完工成功地帮助了和记电信与香港电信的竞争中取得差异化优势。同时和记电信在产品质量、服务等方面近乎“苛刻”的要求，为华为日后进军国际市场进行了一次“大练兵”。

1996 年下半年，当华为真正做好冲击国际市场的准备时，选择哪个市场打响“第一枪”成了华为决策层争论的焦点。他们最终决定复制国内的经验，采取集中优势兵力，制胜薄弱环节的策略。即首先从电信发展较薄弱的国家“下手”，步步为营、层层包围，最后攻占发达国家。

俄罗斯和拉美市场是华为首先瞄准的“猎物”。其实早在 1994 年华为就“相中”了这块宝地。3 年间华为组织了数十个代表团访俄，前后数百人次。并邀请俄代表团也数次访问华为。在俄积蓄了 3 年的市场力量后发起冲击，但是华为对能否打开市场，仍然没有把握。

初期，华为在开拓国际市场过程中走了很多弯路。据海外的销售人员介绍：1996年负责客户线的员工刚开始去的时候，一个地方一去两个星期，连个客户的影子都看不到，更不用说介绍产品了。

1997年的俄罗斯陷入经济低谷，迟迟不能“自拔”，卢布贬值、一泻千里。NEC、西门子、阿尔卡特等国际巨头纷纷溃逃般地从俄撤资。这一市场的主角空缺无疑给了华为“搭台唱戏”的绝好机会。

现任华为独联体地区部总裁的李杰，就是在这样的背景下被派往俄罗斯开拓市场。俄罗斯的1998年，天气倒是不冷，可市场太冷了，而且紧接着俄罗斯发生的一场金融危机，使整个电信业都停滞下来。李杰回忆说：“有在打官司的，有在清理货物的，官员们走马观灯似的在眼前晃来晃去，我不仅失去了嗅觉，甚至视线也模糊了，那时候，我惟一可以做的就是等待，由一匹狼变成了一头冬眠的北极熊。”这一年，李杰几乎一无所获，除了告诉俄罗斯：我们还在。1999年，李杰还是一无所获。在日内瓦世界电信大会上，任正非点醒了自己的爱将：“李杰，如果有一天俄罗斯市场复苏了，而华为却被挡在了门外，你就从这个楼上跳下去吧。”李杰说：“好。”李杰马不停蹄地开始组建当地营销队伍，培训后送往俄罗斯各个地区，以此为基础建立了合资企业贝托华为这个营销网络；在不断的拜访中，他们认识了一批运营商的管理层，了解和信任在频繁的沟通中得以建立，从而形成了目前最主要的客户群。在艰难的起步中，华为从俄罗斯国家电信局获得的第一张订单只有区区12美元。

但华为还是锲而不舍地坚持在俄罗斯市场的投入。当普京全面整顿宏观经济，俄罗斯经济出现“回暖”之际，华为终于赶上了俄政府新一轮采购计划的头班车。2001年，华为与俄罗斯国家电信部门签署了上千万美元的GSM设备供应合同。2002年底，华为又取得了3797公里的超长距离320G的从圣彼德堡到莫斯科国家光传输干线（DWDM系统）的订单。2003年在独联体国家的销售额一举超过3亿美元，位居独联体市场国际大型设备供应商的前列。

2000年起，华为开始在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。特别是在华人比较集中的泰国市场，华

为连续拿下了几个较大的移动智能网订单。此外，在相对比较发达的地区，如沙特、南非等也取得了良好的销售业绩。

发展中国家的连战告捷，使华为信心倍增。此后，华为开始在觊觎已久的发达国家市场上有所动作。在西欧市场，从 2001 年开始，以 10G SDH 光网络产品进入德国为起点，通过与当地著名代理商合作，华为产品成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达国家。2003 年的销售额为 3000 万美元，预计 2004 年可以达到 1 亿美元的规模。最难啃的骨头是北美市场，它既是全球最大的电信设备市场，也是思科等跨国巨头的老巢，华为生产的无线、NGN、数据通信、光网络产品已经实现销售，但相对进展迟缓。

（四）开辟“新东方丝绸之路”

2000 年华为的销售目标是 250 亿元，致命的是，适逢电信运营商的建设计划流产，国内市场大幅度萎缩，华为销售人员为了达成目标，全力冲刺。即使这样，也只完成了 220 亿元。此时此刻，华为的国际化出路迫在眉睫。如何迅速让海外客户真正接受华为？华为的品牌国际化如何运作？从 1999 年到 2001 年，华为的国际化遭遇了前所未有的挑战。

1999 年，华为离国际化的市场营销仍相去甚远，其中一个根源是华为的国际化仍局限于“零打碎敲”的“兜售”，这与真正的品牌运作相比隔着一道长长的“鸿沟”。

没有品牌的销售是艰难的，每一单要想拿下都需要付出艰辛的努力。徐直军回忆初入俄罗斯市场的情景，“有一次我们经过多方争取后，终于赢得了一个与俄罗斯软件方面负责人见面的机会。我们向他传递了华为可以做交换机的信息，但是他根本不信。第一句话就说，俄罗斯根本不会用任何新的交换机，所以不可能和华为合作。”

（五）踏平文化的鸿沟

虽然华为的员工在出国之前都会在培训部门接受相关培训，比如文化之间的差异以及相关产品等课程。但是那种异地的另一种文化、价值观、宗教和生活习惯给他们带来的是不适应。

那时候他们最困难。他们遇到了在国内没有想象到的很多问题，首当其冲的就是当地人对中国不了解。

刚从巴西回来的国际营销部的周道平深有感触：“你真的难以想象他们是怎么看中国的。他们甚至以为中国人还在穿长袍马褂呢。有一次我们邀请客户来中国参观，他们出发之前到处找相关书籍，最后决定研读的书是《末代皇帝》！”

由于中国的媒体不发达，对外影响力不大，中国在他们心目中的形象不是清朝的样子，就是红卫兵到处贴标语的形象。他们还一直怀疑中国人有没有电视看。在华为内部，许多人把《红高粱》称做是对中国形象有负面效应的影片。尤其是《红高粱》在国外获奖以后，影响很大，外国人对中国人的形象就更加思维定势了，他们还以为中国人现在的生活状态和《红高粱》上是一样的。

从华为中东市场部回来的员工说：“我们有些员工在第一次出去下飞机的时候就遇到很多笑话。在国内我们出飞机场提取自己的行李包都是要经检查的，证明是自己的包裹才可以带走，但是到了国外就不同了。”他们第一次出国，下了飞机取了自己的行李包之后就站到了门口等待检查，安检对此感到莫名其妙，说不需要检查。

“这事虽然不大，但是发人深思，他们认为人们只会拿自己的行李，不可能拿人家的行李，所以就不用检查了。这种人与人之间的诚信是一种长期的默契，我们还欠缺很多。”

巨大的文化鸿沟造成了国度之间理解和信任的误区。这种文化之间的不理解使得电信运营商更加不相信中国能生产交换机。

“我们驻扎在那里的员工刚开始工作是很艰难的，他们往往要花费 2 年的时间来认识中国，然后再花 1~2 年的时间来认识华为，然后还要花 1~2 年的时间来认

识华为的产品，然后才可能答应让我们去参加竞标。”李杰向《IT 时代周刊》直陈坦言。

在国外开拓市场有很多想象不到的行规，需要逐渐摸索。刚开始华为人接触英国电信(BT)时经常遭到冷遇，因为他们从来不相信中国人能制造出高质量的交换机。那时华为甚至连招标的机会都没有。经过几年的摸索，华为人终于知道了 BT 的规矩：要参加投标必须先经过他们的认证，他们的招标对象都是自己掌握的短名单（short list）里的成员。终于找到了通往成功的捷径，于是华为申请参加 BT 的认证。经过两年时间的认证，他们改变了以往对华为甚至中国的看法。华为公司的李杰告诉记者：“刚开始的时候，BT 看都不看华为一眼，我们花费了 3 年时间，经过种种努力，最终进入了 BT 的短名单之列。在这个过程中，我们更深刻地理解品牌国际化的含义。”

华为的新闻发言人傅军把华为的品牌国际化过程分为 3 个层次：展览造势阶段，全面“外交”阶段和接受“检阅”阶段。

（六）造势国际大舞台

华为有一条内部定律，那就是只要是国际通讯大展，华为一个不落都要参加。每年几乎要参加 20 多个大型国际展览，每年在参展上的投入至少是一个亿。在《IT 时代周刊》记者所搜集到的关于华为国际展的资料中，1999 年的埃及电信展、巴西电信展、莫斯科电讯展……2000 年的南非电信展、突尼斯电讯展……2001 年的美国展、墨西哥展、印度展……华为每到一个新市场，都会把规模盛大的通信展办到那里。

“1996 年～2000 年，我们每年都要参加几十个国际顶级的展览会，一有机会就到国际舞台上展示自己。1995 年开始，我们到日内瓦去看国际电联 ITU 的展览会，1999 年华为开始参加 ITU 的展览会，到 2003 年华为参加 ITU 展览会的时候，租下的是一个 505 平方米的展台，成为当时场面最大的厂商展厅之一，给了西方电信运营商一个颇具震撼力的印象。”李杰回忆说。

去年年底，阿联酋宣布由华为独家承建 3G 网络，这是华为甚至是中国厂商全球的第一个 WCDMA 3G 项目。这个项目一直是华为人引以为豪的，因为这一次他们不是以低价取胜，而是比最低的出价高出一倍，但是客户因为他们优秀的服务而毫不犹豫的选择了华为。

华为第一个派到阿联酋去的是王家定，他刚到那里的时候，还不知道客户在哪里。只知道客户 Etisalat 是拥有世界级的先进网络的运营商，并与西方跨国公司拥有多年的合作基础，而他们对华为的了解却很少。

对于自己的技术，华为人也信心不足。当时，华为的 3G 技术尚未完全成熟，而且与客户的关系基础薄弱，虽然几个项目负责人顶着巨大的压力在阿联酋开了实验局，在最短的时间内完成了实验局的建设。但是由于技术还没完全成熟，而且没有商用的案例，问题接二连三的出现，随后进行与客户的交流效果评估，不幸的事情发生了，客户给了最低的分零分。付出的成本已经收不回，以后的机会只有继续争取。

但是，在这时他们也没有放弃跟客户之间的交流，努力使客户相信自己全力以赴的决心。尽管技术上暂时失利，但客户对他们开始慢慢认可。

在最后的时刻，他们找到了反败为胜的关键：2003 年 10 月有两个展览日内瓦展和海湾 Gitex 信息展，考虑到市场对运营商业务的重要性，他们决定帮助客户参加展览会进行宣传。他们知道，这个时候和客户加强联系不但可以促进和客户之间的关系，而且还会加快项目的决策进度。日内瓦展览开展之前，几个华为的销售员为帮助客户搭建展台调试设备，宁愿暂时牺牲自己的展台，展会开的空前成功，客户对华为的做法非常满意，一个展会下来，华为人与客户之间的关系基本牢固，Etisalat 对华为的服务意识感到非常满意。

华为成了值得 Etisalat 相信甚至依赖的一个品牌。后来在投标中取胜就成了水到渠成的事情。

我们在采访中遇到一个刚刚从拉美市场回国的市场部员工，他说：“很多时候我们的困难不是如何推销我们的产品，而是我们根本见不到客户。而每个国家盛

大的通信展在业内都是极受关注的，华为的展台和很多国际巨头连在一起，而且通常规模比它们更大、布置更细致，展出的也是我们最先进的技术和产品。很多人原本不了解华为，通过这些展览，他首先会在视觉上有一种震撼效应，然后他会关注华为的产品和技术。这其实不仅是一个宣传的过程也是一个品牌再塑的过程。”在采访中，记者向广告展览部的肖惠玲提出参看部分海外展览图片，我们拿到一张华为在中东举办会展时的图片，但从图片中可以清晰感受到华为人洋溢的自豪感，那是真正由内而外散发的。

（七）新东方丝绸之路

按照华为人的思路，想让客户了解华为，必须先了解中国。2000 年华为在香港开展了一个名为“东方丝绸之路”的品牌计划，即把全球各地的电信专家、运营商的决策层请到中国，领着他们到香港、北京、深圳、上海等地去参观，“我们想让他们亲身体验，华为和国际品牌相比毫不逊色。”傅军向《IT 时代周刊》解释。首先客户从香港飞到北京看中国首都的形象，然后再飞到上海看中国最大的城市，再从上海到深圳看华为公司。办法虽然不简便，但是诚心还是极大地震撼了客户。一个来自联合酋长国的客户对华为的员工说：“来中国之前我一直以为美国是全球第一，我们国家是第二。现在我知道了，美国是第一，中国是第二，我们是第三。”2001 年，华为终于将俄罗斯邮电部部长请到深圳。部长对华为赞不绝口，至此历经 6 年，华为终于在俄罗斯树立了品牌。

2004 年开始，华为在欧洲又开始了一个名为“东方快车”的品牌计划，强调“要让客户看，要进行实验，为客户提供解决方案”，效果更进了一步。傅军透露，2004 年下半年，华为打算与一家全球著名的咨询公司合作，对自身品牌进行一次全面评估和规划，规划打造一个国际主流电信制造商品牌。

（八）细节的华为

一切的宣传只是手段，国际厂商最终仍需考核的是华为的“内功”。李杰回忆说：“英国 BT 对华为的认证做了 2 年，我们是去年才进入他们的短名单的。他们来华为考核时，技术并非首先要考虑的，而管理体系、质量控制体系、环境等才

是最重要的，要保障华为对客户的交付是 **predictable**(可预测的)和 **repeatable**(可重复的)。”据悉，BT 的考核包括华为的合作伙伴的运营和信用考查；华为的供应商资信审核；甚至有一个项目的叫 **human dignity**(人权)，包括华为给员工提供的食堂、宿舍等生活条件，还对华为的供应商为员工提供的条件也予以关注。最终华为在总共 5 项指标中获得了 4 个 A 和一个 A-。

华为对国际客户的服务是十分细心的，在华为总部有一处客户服务中心，在会议厅、酒吧的一侧，有铺满厚地毯的小开间，访客很少知其用途，打听之下，才知是专为阿拉伯客户特设的伊斯兰祈祷室，华为人的周到可见一斑。

那次阿尔及利亚的 5.8 级大地震，谁想起来都心有余悸，除了中国建筑公司建造的楼房之外，其余的都倒塌了。余震达 400 多次，危险时时发生，西门子等公司为安全起见很早就撤离了阿尔及利亚，但是华为的人留了下来，他们利用宝贵的时间躲在帐篷里写标书，并第一个赶到客户那里。一个月后西门子它们回来参加竞争投标。截然不同的态度使得阿尔及利亚电信人的心偏向并最终选择了华为这个中国公司。

战争结束后的伊拉克满目疮痍，交通和通讯基本已经瘫痪。历经战争逃亡的亲友都失去了联系，他们对通讯的渴望使得一个手机号码价格飙升到 500 美元。在炮火停歇的短短 28 天内，华为神速地完成了移动网络的建设。网络开通的那天，整个伊拉克都沉浸在劫后余生亲友互慰的氛围中。

华为人在中国这个新兴市场中培养出来的生猛性格，以及在市场上摸索多年关系营销的经验使华为迅速打开了国际市场新局面，以至有人揶揄说华为就是这样把一般的产品打进了一流的市场。

（九）直面国际化的困境

一直以来欧美市场对华为而言仍是一块未开垦的处女地，自 2001 年起，华为的国际化面临着两大艰难课题：一是如何进入国际巨头的传统优势地带——欧美市场；二是如何在管理机制上真正实现国际化。

2001 年以前，华为在国际市场一直以“价格杀手”的形象出现。而华为销售人员在国际市场也大多以“土狼”角色出现。

在自家的地盘上，华为要做的是画地为牢，以守为攻，把这个已有的收益市场封闭起来，让敌人针插不进，水泼不进。守的策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。

在对手的地盘，华为摇身一变为猛烈进攻型，千方百计发动价格战，以一切手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。

但面对欧美市场，“土狼”策略面临失效的威胁：欧美市场长期被国际通信巨头垄断，“土狼”策略无法打破进入壁垒，不能站在同一条起跑线上比赛，公平竞争自然无从谈起。而华为自有“破局之计”：积极寻求与国际通信巨头市场合作，方式包括成立合资公司和共同研发等。

2003 年 3 月，经过 9 个月的艰苦谈判，华为和美国 3Com 公司达成协议成立合资公司。成立伊始，华为 3Com 公司即肩负双重职能：从市场目标上看，通过两家公司的合力，合资公司有望在中国和日本市场最大程度地抢占企业网络产品市场份额；从市场开拓上看，合资公司能够在国际市场上为 3Com 全球接近 5 万家渠道商提供有价格竞争力的 OEM 产品。

合资对于 3Com 来说，也是势在必行的，“对 3Com 公司来讲，其实更看好华为的技术优势，以及对中国市场更深入的了解。”业内人士分析认为，这是 3Com 愿意用 1.6 亿美元外加技术产品专利授权和中国区的所有资产与华为成立合资公司的根本原因。而华为将网络部分资产放在与 3Com 的合资公司中，其目的是为了通过与 3Com 这样的国际性公司合作，获得与国际电信巨头合资、合作的经验，以进入梦寐以求的欧美主流高端市场。

2003年年底，华为 3Com 合资公司一系列的新型路由器陆续登场，华为和 3Com 拿出各自积蓄已久的技术资本，拉开了齐心协力大干一场的架势。

即使在中低端数据通信产品的海外市场拓展上，华为也在寻求除 3Com 以外的更多战略合作伙伴，“我们在日本市场上的战略合作伙伴是 NEC 和三菱公司，我们在欧洲正在谈更多的合作伙伴。”在接受《IT 时代周刊》采访时，华为 3Com 公司总裁郑树生的言外之意显然是——华为 3Com 可以给海外非常多的品牌做 OEM，3Com 公司只是其中之一。

诞生于 2004 年 2 月 12 日的西门子华为 TD-SCDMA 企业，总投资金额为 1 亿美元，华为希望通过双方的市场和产品应用层面的商业联盟，把合作方向真正深入到技术标准的具体应用上，从而为华为国际化助力。

有咨询公司专家认为：“树立品牌是一种牵涉到形象和观念的概念性行为。一个国际知名品牌必须有一个强大的国际销售网络和巧妙的市场定位及定价。”

而在树立国际化品牌的途径方面，麦肯锡公司的研究是两种方法：一种方法是循序渐进型的，即通过独立经销商在海外打折销售中国产品。另一种方法是短时间内可以见效的，中国企业通过并购获得一个国际品牌使用权，然后再把生产线搬到中国来以降低成本。

任正非的看法是，华为的国际化是一步一步完成的，是与一个跨国公司合作然后再与另一家跨国公司合作推动的。由此可以看出，华为也在借船出海。

截至目前，华为已经与 3Com、西门子、NEC、松下、TI、英特尔、摩托罗拉、朗讯、SUN、IBM 能多家公司开展多方面的研发和市场合作。与 NEC、松下合资成立宇梦公司，与西门子成立了 TD-SCDMA 合资企业。

为了保证企业在核心领域的可持续发展，华为强调与全球同行在技术、制造和市场开发领域的合作，先后与德州仪器、IBM、摩托罗拉、朗讯、英特尔、SUN 等知名公司展开合作。

华为自己独立研发的特定用途集成电路跻身全球的前列，出品的通讯产品都基于自己研发的独立产权产品，所以它的产品思路不易受人掣肘，能够从发端到终端、从单个芯片到通讯网络，全面呼应顾客的需求。

除了采取合作方式来保持技术的先进性外，华为还干脆将研究所搬到了国外。美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科均设有华为的海外研究所。

以印度为例，印度拥有世界上最先进的软件开发技术，华为印度研究所的所在地班加罗尔市，可说是世界有名的硅谷，众多著名 IT 企业都把实验室设立此地。在这里，华为员工能接触到在国内无法真正接触的先进技术。同时，中方员工通过与印度员工的合作，也更能促进双方的技术交流。印度人擅长软件开发和项目管理，而中国员工则擅长系统设计和体系结构。所以，华为的许多项目，都是由华为中方的软件开发人员和印度软件开发人员共同承担。一般来说，华为员工外派到印度的时间为半年或一年。回国后，这些技术人员往往能成为华为技术公司软件开发和管理的骨干。这对于华为而言，是一种快速培训软件开发人员的有效途径。

借助与诸多跨国公司合作的助力，一系列的对外合资项目，以及全球各地纷纷落成的研发基地，华为的国际化战略能否顺利如愿以偿呢？

2003 年被炒得沸沸扬扬的“思科案”给出了明确的答案。成功进军美国市场对华为的影响可谓深刻，这在某种程度上意味着华为突破了欧美主流运营商的防线，与北电、朗讯等一流设备商同台竞技。如此大胆的华为难免会“遭人眼红”。

虽然华为与思科的知识产权案最终以和解拉上了帷幕。但华为作为矛盾体再次登场的危机并没有随之消隐。“以知识产权作为武器是竞争对手对华为的一种反击方式。”徐直军直言，“在公司国际化进程中，这种可能性随时都会遇到。”

（十）管理与国际接轨

一位从华为出走的人对华为的评价是：华为不是缺战略，而是决策了错误的战略。重视战略为什么却在战略上频频失误？原因很简单，是管理出了问题，是对人的管理出了问题。华为的危机也正在于此。

事实上早在 1995 年 12 月内部职工的一个会议上，任正非就表达了对华为管理方面存在问题的忧虑。

此时，由中国人民大学协助起草的《华为公司基本法》已经进入初稿阶段。

1996 年的任正非开始把目光指向国际公司管理体系，美国 HAY 咨询公司香港分公司任职资格评价体系第一个进驻华为。

1997 年年底，任正非先后访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。

1998 年，中国首部公司管理基本法，被业界视为中国企业在实践中探索职业化管理，同时亦作为未来秩序被中国企业清晰、系统地表述出来的《华为公司基本法》定稿出世。同年，华为成为国家劳动部两个与英国合作的“任职资格标准体系”试点企业之一。

就在《华为公司基本法》临近诞生之时，任正非开始拆巨资引进 ISC(集成供应链)等供应链和产品开发的相应软件。并聘请德国国家应用研究院(FHG)的质量管理顾问，普华永道(PWC)的财务顾问和 KPMG 的严格审计，从而建立起“以流程型和时效型为主导”的国际先进企业管理体系，内部管理架构也开始有较大的调整。

2000 年，由 IBM 为 IPD(集成产品开发)提供咨询，打破了华为以部门为管理结构的模式，转向以业务流程为核心的管理模式。仅此一项华为付给 IBM 的咨询费达到了数千万美元。

IPD（集成产品开发）是关于产品开发（从产品概念产生到产品发布的全过程）的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。尤其重要

的是它将产品开发作为一项投资来管理。在产品开发的每一个重要阶段，都从商业的角度而不只是从技术的角度进行评估，以确保产品投资回报的实现或尽可能减少投资失败所造成的损失。这是 IBM 历时 5 年总结出来的一套管理模式。华为希望穿上 IBM 的鞋，迅速走上国际化管理的轨道。

任正非在 IPD 动员大会上这样说：“世界上还有非常多好的管理，但是我们不能什么都学，那样的结果只能是一个白痴。因为这个往这边管，那个往那边管，综合起来就抵消为零。所以我们只向一个顾问学习，只学习 IBM。”

华为每年将销售额的 10% 投入产品开发，但是研发费用浪费比例和产品开发周期仍然是业界最佳水平的两倍以上。华为销售额虽然连年增长，但产品的毛利率却逐年下降，人均效益只有思科、IBM 等企业的 1/3~1/6。

产品开发流程处于企业价值链最上游，这里出现的问题通过生产制造、销售、交付、售后服务等下游环节会产生十倍百倍的放大。在分析采购业务系统时，就发现很多问题的根本出在产品开发过程。因此，从产品开发这一源头入手，是提高产品投资收益、解决公司系统性问题的治本之举。华为花巨资引进 IPD，就是希望通过变革产品开发模式，缩短产品上市时间，降低费用，提升产品质量，最终能够提高产品的赢利能力。

ISC（集成供应链）管理的原则是通过对供应链中的信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制，保证实现供应链的两个关键目标：提高客户的满意度，降低供应链的总成本。ISC 不仅仅是一种物质的供应链，而是集财务、信息和管理模式于一体，任正非曾经说：“集成供应链解决了，公司的管理问题基本上就全部解决了。”

据 IBM 顾问介绍，华为在重整供应链之前，其管理水平与业内其他公司相比存在较大的差距。华为的订单及时交货率只有 50%，而国际上其他电信设备制造商的平均水平为 94%；华为的库存周转率只有 3.6 次/年，而国际平均水平为 9.4 次/年；华为的订单履行周期长达 20~25 天，国际电信设备制造商平均水平为 10 天左右。重整供应链的目的就是为了设计和建立以客户为中心、成本最低的集成供应链，为华为早日成为世界级企业打下良好的基础。

华为目前正在进行的一个重要工作，就是进行结构性重组，按地区横向划分为 8 个分区，分别设立地区总裁和横向的管理系统，一切按国际标准来运作。

自身的基本功练好之后，华为积累的经验教训逐渐上升为一种质变。自 2001 年到目前的第三个阶段，华为在发达国家市场上开始取得突破。根据美国《商业周刊》报导：“全球经济不景气使得客户预算跟着缩减，也让华为的产品更有吸引力，特别是华为强调产品和其他厂牌的兼容度高，可以直接替换。”

（十一）国际化进行时

华为海外即将上市，公司的全方位战略转型，以及全球巨头市场份额的下滑和裁员对策，都预示了华为国际化步伐愈加逼近目标。

华为的一位内部人士这样评价华为：华为现在处在一个非常关键的时期，跨过去了，就成为世界级企业，过不去的话就……

华为现在迫切需要做的是：建立一个全球化的研发、营销和服务体系。虽然去年华为海外市场的业绩不错，增长率达 90%，占到了总业务量的 30%，而且预计今年国际业务的分量会占据总量的 40%。但是，急剧膨胀的国际业务使得华为明显感觉到管理流程跟不上业务发展的速度。

中国制造的产品在国际上一向以价格低廉而著称，据了解，华为的价格比其他国际竞争对手的价格低 30%到 50%。在被称为电信行业冬天的前两年，华为就是靠着这个优势打开了运营商精打细算的钱夹子。

但是随着中国本土公司向海外拓展，海外人员所占比例逐渐上浮，人员成本也在提高。以前的优势越发消退。目前华为大约有 3000 多名海外员工，大约每人的补贴是每天 40 美元到 200 美元不等，主要根据员工所在地区的环境条件而定。比如在欧洲的员工每人每天是 40 美元，而在中东伊拉克的员工则是每人每天 200 美元。虽然海外人员的工资还不能同其他跨国公司的当地员工相比，但是这个逐渐扩大的团队已经使任正非感觉到了财务的压力。中国素来以人员工资低而占领国际制造业的市场，但是随着国际化的推进，这种优势在逐渐消失。

华为公司自创业以来，就一直在奉扬土狼精神，但是随着公司规模扩大，内部的激励机制逐渐变化，以前高额的股票红利开始减少，奖金也随之降低。这在一定程度上影响了员工的工作激情。华为开始从一个创业型的公司向传统的大型企业转型。华为公司以前的土狼精神开始萎靡，曾经在几年前有部分员工因为公司没有足够的成长空间而辞职。

但是随着业务规模的逐渐庞大，公司的转型是不可逆转的趋势。

于是，公司开始在研发和品牌推广上改善原有的模式。

2001 年，华为研发系统开始实施 CMM 管理，2003 年 1 月经过 8 个月验证之后，华为印度研究所正式通过 CMM 五级国际认证，成为极少数取得 CMM 五级认证的企业之一。华为北京研究所、南京研究所也先后取得 CMM 四级认证。

曾经有位知名的企业家说过：“国门之内无名牌”。

对于当前正处于国际化进军中的中国企业而言，能否成功地实施品牌战略，成功打造一个国际知名品牌，既是企业国际化能否取得成功的重要一环，也是一个企业国际化是否成功的标志。

华为是一个发展中国家的品牌，在发达国家占据要地的高科技行业里，华为的名字还比较陌生。几年的拼抢，从国际市场上传来的却是华为公司品牌效应严重匮乏的回应。

但是事情正在发生微妙的改变，2004 年的华为正在图谋上市，《IT 时代周刊》在采访中得知，华为正在紧锣密鼓地进行较大规模的结构调整，除华为技术外，华为移动、华为软件、华为投资、华为控股、华为培训学校、华为服务等公司已经或将要成立。剥离之后的“华为技术”将来会在海外上市。届时，华为的国际化品牌知名度将随之迅速提升。

据了解，以上系列公司之一的华为控股已在去年 3 月成立，作为华为技术有限公司的母公司，其最新股东构成是：任正非：出资额 3500 万元，出资比例 0.97%；深圳市华为投资控股有限公司工会委员会，出资额 358102.9807 万元，出资比

例 99.03%。华为技术、华为移动、华为软件、华为投资、华为培训学校、华为服务和芯片公司等，将同属华为控股旗下。其中华为移动公司业务主要为各类移动终端产品，包括小灵通手机、CDMA 固定平台（CDMA 商用机）、3G 手机等。

华为某不愿透露姓名的高层向《IT 时代周刊》透露，自 2003 年至今，华为从国际巨头“虎口”中夺去了许多大单。目前，包括北电、阿尔卡特对华为的扩张“非常头疼”。华为不久后的海外上市将使华为的扩张势头表现得更为迅猛。

也难怪，与华为飞速攀升的市场业绩形成巨大的反差的是，在还可以的市场大环境下，它们在全球的近段业绩不升反降。

一位行业人士认为，跨国巨头最头疼的不是目前市场的部分流失，而是未来二、三年华为所可能带来的更具冲击和颠覆力的威胁。

透视紧锣密鼓的一系列重头戏，华为的国际化野心越来越清晰，越来越逼近现实。

二、一文尽览华为国际化历程

没有华为的国际化，就没有今天的华为。

为什么华为拉开了几乎中国 99%的企业一大截呢？

本质上是华为在国际化的过程中，面对的是世界级的竞争对手，面对的是世界各个地区差异化的客户需求，在这个过程中逐渐形成了自己的独特竞争力。那么华为国际化是怎么做到的，有什么路径呢？

用一位在华为 24 年的高管的一句话说，就是：华为其实没有国际化战略，只是要把种子先撒出去，把公司最优秀的一批人撒出去。这是第一步。

第二步，在这个过程中，通过变革逐步形成面向全球竞争的管理体系。

如何深刻理解这两点呢？建议您完整地阅读此文，这是一个最真实、最鲜活地案例。

中国任何一个行业的任何一家企业，都有机会成为全球领先的企业。

从 1996 年正式实施国际化行动至今的 20 多年里，一路崎岖，留下了很多经验和教训，而这正是当今中国企业走出去之前，需要首先学习和借鉴的。

在复盘华为国际化的整个过程中，我们会看到其中充满更多的是惊险，犹如观赏一部战争片，有跌宕起伏，也有波澜壮阔。

（一）唯国际化才能活下去

时间回到 1995 年。

彼时的中国通信市场竞争格局发生了巨大变化，由于通信设备的关税相对较低，造成国内、国际市场竞争态势呈白热化。当时国际市场的萎缩使中国企业国际

市场拓展乏力，而跨国通信设备巨头在国际市场需求下滑的情况下，转入方兴未艾的中国市场攫取更多利润。

随后几年，尤其在 2000 年后，跨国公司以更残酷的价格战来与华为等本土企业争夺市场。

在这样险恶的情况下，华为面临着“活下去”的紧迫问题，于是国际化成了“逼上梁山”的选择。

任正非对当时局势的总结是：“我们的队伍太年轻，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击……不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，势必一点点领先的优势会稍纵即逝。不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击，我们现在还不十分危险，若 3 至 5 年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙！”

从那个时候开始，华为的国际化行动就“跌跌撞撞地开始了”。

华为国际化战略的初始阶段是占领发展中国家市场。在这个阶段，任正非已经在寻找华为同国际大公司之间的差距。

其中“华为的交货时间和研发周期是最突出的毛病，都比其他公司的时间长”。这个差距用数据来直观表现就是，1999 年华为海外业务收入不到总营业额的 4%。

（二）香港市场探路，体验国际化

华为今天的国际化瞩目成就，与其早期与香港企业合作密不可分。

1987 年，创立于深圳的华为，成为一家生产用户交换机（PBX）的香港公司的销售代理。而当华为的事业发展到需要走出国内行业领域、进军全球市场的时候，香港又成为华为海外布局的第一个战略要地、华为迈出国际化发展步伐的第一落脚点。

1996 年，华为与长江实业旗下的和记电讯合作，提供以窄带交换机为核心的“商业网”产品。

经过香港市场的初步尝试，华为的 C&C08 机打入香港市话网，开通了许多中国内地市场未开通的新业务，这是华为大型交换机走向海外市场的第一步。2000 年之后，华为进入包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场，特别是在华人比较聚集的泰国市场，华为连续获得较大的移动智能网订单。

2015 年 7 月 15 日，香港电信行业史上最大规模的网络整合项目结束，原香港排名第一的移动运营商 CSL 和电讯盈科旗下 PCCW-HKT 两网合并完成，而华为是该项目的独家承建商。

华为网络解决方案对原 CSL 的无线基站搬迁改造后，大大提升了港铁地铁站等话务繁忙区域的吞吐量。未来，华为要和 PCCW-HKT 共同建设亚太区域甚至全球技术最领先的移动网络，华为也由此成为香港地区移动网络的最大供应商。

2016 年 1 月 7 日，香港电讯及华为成功完成全球首个归属用户服务器（Home Subscriber Server, HSS）/语音 LTE（Voice over LTE, VoLTE）系统切换，全面整合了香港电讯及 CSL 两个核心移动通信网络。

这一项 HSS/VoLTE 系统切换其实是一系列系统转移的第一步，以整合香港电讯及 CSL 两个核心移动通信网络至一个新建的核心网络，是香港电讯收购 CSL 后的一项战略性措施，籍以提供简化、统一的服务组合及客户体验。长远而言，系统转移使香港电讯可以提供更先进的服务、更广泛的漫游覆盖，以及全球其中一个最佳、数据传输速度最高的移动宽带网络。整个网络整合项目预计于 2016 年完成。

第一次的系统转移是网络整合中最关键及最艰巨的环节，要将数百万 CSL 用户的实时及动态的数据库，从原先供应商的 HSS（可视为移动通信网络的大脑）转移至香港电讯现时的供应商华为。

因为数据量庞大，加上时间紧迫，工程极具挑战性。本次 VoLTE 网络迁移包含 IP 多媒体子系统（IMS）及电路交换域，连同核心 2G/3G/4G/IMS HSS。

香港电讯专责小组及华为专家所组成的团队花了约 9 个月时间，建造新的核心网络，并为系统切换进行周详的筹备工作，包括初期设计、设备安装及调试、系统整合及测试，以及用户验收测试。他们亦进行了 5 次仿真系统转移，其中 3 次更在实时系统上进行。于 2015 年 12 月 12 日及 13 日，在近 500 位香港电讯和华为工程及信息科技专家支持下，这个系统转移最终在 48 小时内顺利完成。

香港电讯和华为紧密合作，在过去数年带领了香港移动市场的演变。在 2014 年 5 月，香港电讯成为全港首间电讯服务商为 4G 客户提供 VoLTE 服务，而华为是此项服务的全球首间解决方案供应商，提供基于 3GPP R10 标准的 VoLTE 商用服务。

在 2015 年 4 月，香港电讯与华为于香港成功展示全球首个 LTE-A 450 Mb/s 解决方案，以基站间三载波聚合（Carrier Aggregation, CA）解决方案，整合三个 20 MHz 的频段，其 450 Mb/s 的峰值下载速率打破了 4G 网络速度的世界纪录。

在 2015 年 11 月，香港电讯与华为于香港举办的《全球移动宽带论坛 2015》上，进一步成功展示了全球首个 4.5G（第 4.5 代）1 Gb/s 流动网络。在 2015 年 6 月，香港电讯和华为在“LTE World Summit 2015”峰会上，荣膺全球知名分析机构 Informa 的“最佳 VoLTE 创新”大奖。

（三）在发展中国家市场稳扎稳打

1、俄罗斯，华为国际化第一站

“去俄罗斯做生意，一星期能挣一辆奔驰~”

20 世纪 90 年代，不断传来的中国“国际倒爷”在俄罗斯大发其财的消息，刺激着华为人的耳膜，于是凭着感觉也奔着“老大哥”而去。

当年俄罗斯的电信业受到经济迟滞发展的影响，市场需求很大。行业市场没有统一的技术标准，对于通信设备的选购更注重产品的性价比和增值服务。且俄罗斯的股份制改造正初步展开，国家在其中占有很大的股份，政治对经济的影响很大。而中国政府与俄罗斯政府一直保持着良好的外交关系，这为中国企业进军俄罗斯市场提供了有利条件。

华为领导层决定复制国内拓展市场经验，采取“集中优势兵力，制胜薄弱环节”的策略。即首先从电信发展较薄弱的国家“下手”，步步为营，层层包围，最后攻占发达国家。

俄罗斯和拉美市场是华为首先瞄准的“猎物”。

事实上，对于俄罗斯华为觊觎已久。早在 1994 年华为就“相中”了这块宝地，两三年间组织了数十个代表团访俄，前后数百人次，并邀请俄罗斯代表团多次访问华为。不过，尽管华为对俄战略准备多时，但对能否打开市场也显得有些茫然，仍然没有十足把握。

华为进军俄罗斯之前，已经在香港小试锋芒。但香港终归属于中国领土，因此华为在香港拓展业务依然没有走出国门。华为进军俄罗斯却是真正的国际化发展，有鉴于此，1997 年才是华为国际化元年。

华为进军俄罗斯以及大独联体市场，而当时爱立信、西门子等跨国巨头的跑马圈地已经基本结束。虽然华为在中国国内已是小有名气，但在当地的知名度几乎为零。

初期华为在俄罗斯屡屡碰壁，一个地方一去两个星期，连个客户的影子都看不到，更不用说介绍产品了。

在俄罗斯人眼里，电信是朗讯、西门子等国际巨头的专利，他们从内心不信任华为，华为几乎在每个客户那里都碰了钉子。起初华为派往国外的年轻员工经验不足，需要花大部分时间适应国外生活和工作环境。加之部分国内企业将质量不过关的产品销往俄罗斯，俄罗斯人对中国产品丧失了信心。

华为面临的难题不仅仅是向对华为一无所知的俄罗斯客户推销华为的技术，更是推销中国制造，改善中国的国际形象，这无疑为华为在俄罗斯市场的拓展加了难度。

但是天有不测风云，却意外送来好风。1997年俄罗斯陷入经济低谷，卢布贬值、一泻千里。NEC、西门子、阿尔卡特等国际巨头纷纷从俄撤离，给华为带来了重大机会。

1998年，俄罗斯的市场一片萧条。俄罗斯的一场金融危机，使整个电信业都停滞下来。当时俄罗斯经济处于低谷，市场异常萧条，开拓非常艰难。而且在金融风暴后的俄罗斯市场，资本市场极其混乱，资金链短路，市场开拓的风险极大。一些大的国际电信设备供应商因为看不到短期收益而退出了俄罗斯市场。

华为逆水行舟，知难而上。当年，就在“亚欧分界线”的乌拉尔山西麓军事重镇俄罗斯乌法市建立了第一家合资公司：贝托-华为合资公司，由俄罗斯贝托康采恩、俄罗斯电信公司和华为三家合资，采取的经营战略是本地化模式。

在国外巨头纷纷撤资减员的情况下，华为坚持了下来，并反其道而行之，实施“土狼战术”，派出100多人的营销队伍，在经过严格培训后，派到俄罗斯进行市场开拓。

1999年华为依然一无所获。在日内瓦世界电信大会上，任正非对自己的爱将——负责俄罗斯市场主管李杰说：“李杰，如果有一天俄罗斯市场复苏了，而华为却被挡在了门外，你就从这个楼上跳下去吧。”李杰说：“好。”

李杰马不停蹄地开始组建当地营销队伍，培训后送往俄罗斯各个地区。在这个基础上，与俄罗斯建立了合资企业。而在不断的市场拓展中，了解和信任得以建立。终于华为从俄罗斯国家电信局获得第一张只有区区38美元的订单，可是这却是华为的国际贸易第一单！

在俄罗斯市场前景十分不明朗的情况下，华为对俄罗斯持续加大投入。整整4年，华为几乎没有一单业务，可这份执著换来的是客户的信任。

当普京全面整顿宏观经济，俄罗斯经济出现“回暖”之际，华为终于赶上了俄政府新一轮采购计划的头班车。2000 年，华为斩获乌拉尔电信交换机和莫斯科 MTS 移动网络两大项目，加快了俄罗斯市场规模销售的步伐。

华为捕捉到中俄达成的战略协作伙伴这一国际关系变化中隐藏的商机，加快了与俄罗斯的合作。最终，华为抓住了俄罗斯电信市场新一轮采购机会。2001 年，华为与俄罗斯国家电信部门签署了上千万美元的 GSM 设备供应合同。

2001 年，华为在俄罗斯市场销售额超过 1 亿美元。

2002 年，华为与俄罗斯国家电信部门签署上千万美元的 GPS 设备供应合同。2002 年底，华为又取得了 3739 公里超长距离的从莫斯科到新西伯利亚国家光传输干线的订单。

2003 年在独联体国家的销售额超过 3 亿美元，位居独联体市场国际大型设备供应商之首。经过 8 年艰苦卓绝的奋战，从初期的 38 美元销售额起步，华为最终成为俄罗斯市场的主导电信品牌。

经过十几年的不懈努力和持续投入，华为已成为俄罗斯电信市场的领导者之一，与俄罗斯所有顶级运营商建立了紧密的合作关系，并积极参与俄罗斯电子政务网络建设。

2011 年，华为在俄罗斯的销售额突破 16 亿美元。

2013 年华为智能手机、平板电脑在俄共售出 60 万台。

2013 年，华为中标俄罗斯最大的电信运营商 Rostelecom DWDM 的第一条国家级干线项目，全长 3797 千米；承建的俄罗斯主要移动运营商 CCB 的 CDMA450 移动通信网正式商用，开了中国 CDMA450 海外商用的先河；还承建了白俄罗斯 BelCel 的 CDMA 国家网。

2014 年 6 月，华为与俄罗斯公司签订了一份为期 7 年的合约，总价值达 6 亿美元，涵盖了用于网络建设和更新换代的设备，以及软件和维护服务。华为之前

就是 MegaFon 最大的供应商之一，帮助 MegaFon 升级了 3G 设备，还支持了“欧亚大陆”洲际高速网络的建设。

2015 年 5 月 29 日，“俄罗斯技术”集团宣布：“RT-Inform 公司与中国华为公司在‘信息技术服务于军工综合体’会议框架下签署合作协议，将合作在信息技术与安全系统领域创造互惠竞争条件。”俄罗斯 RT-Inform 公司与中国华为公司将在最新研发成果和最优惠服务支持、商业条件和人员培训基础上，共同在“俄罗斯技术”集团建立并使用最佳信息技术解决方案。

“俄罗斯技术”集团是俄罗斯国有企业，为促进军工和民工高科技产品的研发、生产和出口成立于 2007 年，其 700 多家下属机构组成了 9 家军用工业的控股公司和 5 家民用工业的控股公司。

2015 年，华为投资 850 万美元用于发展俄罗斯业务，与 2014 年相比有所增长。其中近 50% 的资金将用于发展合作关系，其余资金将用于吸引新员工，开展合作项目，设立实验室和举办活动等。

2、拉美，华为国际化第二站

20 世纪 90 年代末期，拉美地区整体经济水平处于全球中等水平，政府对通信行业的投资比较大。受经济的影响，通信业发展速度快，但地区之间发展不平衡。巴西和阿根廷是拉丁美洲最大的通信市场，占了拉美通信市场的 80%，已成为发展中国家最受投资者欢迎的地方之一。

当年拉美地区人口有 5 亿，是一个有着巨大发展潜力的市场。由于拉美国家的电信服务业刚刚实现私有化不久，面临着调整经营战略，更新设备，扩大通信容量，改善服务，满足用户对电话机、移动电话、网络等方面需求等任务。

1998 年，华为开始在拉美拓展市场。但与俄罗斯相比，拉美市场的开拓更加艰难。由于拉美地区金融危机、经济环境的持续恶化，拉美国家的电信运营商多是欧洲或美国公司，采购权在欧洲或美国公司总部而不在拉美当地。

于是华为采取了一个重要策略，让自己的海外采购路线沿着中国的外交路线走。巩固和发展同周边国家友好合作关系，加强与广大发展中国家的传统友好关系。这就是“以国家品牌提携企业品牌”，尤其在亚非市场的开拓上较为典型。

作为一家民营企业，华为屡获国家外交上的有力支持。

2000 年 11 月，吴邦国副总理访问非洲时亲点任正非随行。目的之一就是了解中国政府能提供哪些协助，帮助华为开拓非洲市场。当时华为进入非洲市场已有三年。

与此同时，华为的“先国家、再公司”之“新丝绸之路”活动也积极开展，再加上各种努力，终于打开拉美市场并站稳脚跟。

现在，华为在拉美 9 个国家设立了 13 个代表处。

1997 年，华为在巴西投入 3000 多万美元建立了合资企业。1999 年，华为在巴西开设了拉美首家海外代表处。

1999 年进入厄瓜多尔市场，在厄瓜多尔的首都基多和瓜亚基尔市各设立一个办事处，至今已与厄瓜多尔签署了总价值为 1200 万美元的 4 个合作项目。

2004 年 2 月，华为获得巴西 NGN（下一代网络）项目，合同金额超过 700 万美元。

2004 年 7 月，华为与委内瑞拉电信管理委员会（CONATEL）签署了约 2.5 亿美元的合作意向书。

2011 年，华为宣布将在巴西投资 3 亿美元建设研究中心。2012 年，华为在巴西圣保罗州的索罗卡巴市投资 6000 万美元建立了他们在拉美最大的配送中心。2013 年，华为公布将在该国建立智能手机生产厂及多个配送中心。据巴西统计，2012 年华为在巴西的总营业额达到 20 亿美元，占据了华为整个拉美市场几乎 2/3 的市场份额。巴西还是华为推广 4G 网络技术的一个大本营。

2011 年 2 月，华为被拉美地区 Nextel 品牌的母公司美国 NII 控股公司选中，共同合作在巴西、墨西哥市场推广应用“下一代网络”技术。

2015 年 12 月 18 日，华为拉丁美洲消费者业务部门宣布，华为消费者业务在拉丁美洲的智能手机发货量突破 1200 万台，与 2014 年同期相比增长 68%。华为能够在拉美智能手机市场取得高速增长，得益于其在中高端手机市场中的突破、渠道零售领域的良好布局，以及品牌营销活动的深入人心。

2015 年，华为智能手机全球出货量高速增长。根据华为消费者 BG 披露的最新数据显示，智能手机全球发货量超过 1 亿台，其中拉美地区贡献了 12%，这意味着华为在拉美平均每月销量达 100 万台。

另据国际知名研究机构 GFK 报告显示，2015 年 9 月，华为智能手机的全球市场份额为 9.7%（位列全球第三），拉丁美洲市场份额为 13%。

良好的市场成绩得益于早年的辛勤耕耘。2015 年，华为在拉丁美洲成功上市 G7、Mate7 以及 P8 等多款旗舰产品，取得了良好的销售成绩，高端机的突破有效地建立了渠道合作伙伴的信心。

目前，华为在拉美已取得与超过 50 家运营商与跨国渠道的深度合作，并与超过 550 家代理商、零售商携手，共建拉丁美洲智能机市场。

在品牌层面，华为选择贴近拉美消费者的生活，通过足球营销赞助活动传递品牌价值，讲述华为消费者业务“Make it possible”的品牌精神。在部分重要市场，华为则签下当地知名球星，用代言的形式讲述华为旗舰产品的故事，充分拉近了与当地消费者的情感连接。

在墨西哥，华为赞助的美洲队取得了 2015 的墨西哥联赛冠军，并参加了 15-16 赛季的世俱杯比赛。在哥伦比亚，华为与 J 罗携手，为消费者奉献了 P8 足球光绘轨迹。在智利，华为代言人桑切斯，手捧华为手机脚踩足球的桑巴舞步，更是吸引了众多年轻消费人群在社交网络上纷纷跟随效仿，引爆了 2015 圣诞季的足球热。

根据最新调研数据，华为品牌知名度在拉丁美洲从 2014 年的 37% 上升到如今的 65%，同比增长 28%。

华为消费者业务拉美地区 CMO 黄迪表示，华为不仅旨在向消费者提供最顶尖、质量最好的产品，更是始终以消费者为中心，在产品体验、零售、服务上全面提升，立志成为消费者最喜爱的手机品牌。

华为拉美的 2C 转型，不仅将与运营商、渠道商和零售商建立更加紧密的合作关系，更从营销、零售、服务上更加贴近拉美消费者。”

（四）在次发达国家地区步步为营

2000 年前后，华为开始在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。

在华人比较集中的泰国市场，华为取得了相对的成功，华为连续拿下了几个较大的移动智能网订单。由于泰国华人覆盖率较大，华为销售额呈持续增长状态。

此外，在相对比较发达的地区，如沙特、南非等也取得了良好的销售业绩。

1999 年，华为开始进军泰国，经过两年的市场调查，2001 年在曼谷成立了华为泰国分公司。

华为泰国分公司本着“质量好、价格低、服务好”的宗旨，以客户和市场为中心，在泰国电信界享有一定的知名度，树立了中国电信设备供应商的海外高科技品牌。分公司在创业过程中得到泰国有关政府部门和各界人士的热心帮助与支持，与泰国的主流移动、固定电讯运营商及行业合作伙伴都有着良好的长期合作关系。

以泰国最大的移动通信公司泰国现代电信公司为例，公司原来在泰国只拥有 200 万移动通信客户，在与华为合作后，不到两年时间已发展到 1200 万移动用户，占全国用户的 60%。此外，泰国现代电信公司还拥有 1000 万预付费用户，风靡泰国的 1-2-CALL（预付费用户）就是由华为分公司独家提供的。华为分公司还

为泰国现代电信公司提供了网络平台和移动智能网，仅一年时间，华为已占有该公司网络平台份额的 20%。

作为泰国电信市场的主流设备供应商，华为泰国分公司 2002 年在泰销售额已达 30 亿铢（约 7700 万美元），成为泰国纳税大户。对此华为并未故步自封，而是为自己制定了更高的目标。

当年华为泰国分公司拥有 100 名员工，多数是电信高科技人员，其中泰籍员工占 75%。该分公司计划进一步推行“服务本地化”和“市场多元化”战略，加大为泰国电信行业服务的力度。

2005 年华为进入新加坡，但价格优势在新加坡对华为的市场开拓无济于事。当时新加坡电信业大部分业务由知名度高、技术成熟的电信公司承接，名不见经传、人们闻所未闻的华为突然冒出来，让人们不以为然，对电信产品有着特殊要求的运营商并不买华为的账。华为在新加坡的业务发展一直没有起色，遭遇许多坎坷和波折，直到 2007 年命运才出现转折。

华为承接的第一个项目是新加坡三大电信运营商之一的电信公司准备上马的 NGN（网络和电话捆绑的业务）项目，为此需要专门开发一套软件。

华为方面颇感棘手。新加坡市场不大，新加坡电信公司却有不少自定义的特色业务，而为新加坡开发的产品也只能给新加坡用，其他国家无法再用。为此研发成本高昂，无论是国际电信设备巨头还是本地电信设备企业都不愿意如此不计成本地开发这套软件。引述当年华为负责人的话就是：“做得蛮辛苦的。”

华为 1000 多人的团队开发了一年，投入巨资完成了项目，并通过了新加坡电信部门苛刻的测试。从此，华为在新加坡开了一个好头。

通过这次合作，华为在新加坡打开了市场局面。

2007 年以后，华为在新加坡的业务拓展开始有了大的飞跃，这与华为海外发展态势颇为相似。华为国际化发展历程也是在 2005~2007 之间有个分水岭，2007 年以后华为海外业务拓展开始了大的飞跃。

华为在新加坡开始承接大型网络业务项目，包括 Starhup（新加坡电信运营商）的整个 3G 网络等。前几年，全球每打一个电话，有三分之一是通过华为的网络和设备。但在新加坡，至少 50% 的通话，无论固定电话还是手机都是利用的华为网络和设备。

与越南、马来西亚、澳大利亚等国相比，新加坡政府对华为的支持和宽容最大，新加坡电信市场也最为成熟。

大约在 2000 年以后，随着竞争加剧和技术发展，马来西亚宽带市场发展迅速，宽带用户快速增长，马来西亚电信当时的网络已无法满足宽带市场爆炸性增长的需求。从 2005 年起，马来西亚电信网络无论是核心层还是接入层，都开始向全 IP 网络转型，向开放可赢利的宽带全业务网络演进，因而迫切需求能帮助他们实现这一转型的合作伙伴。

华为刚进马来西亚时，当地绝大多数消费者都不知道华为。2007 年以前，华为通过努力争取到的业务项目往往是一些偏远地区的接入层小盒子。经过多年诸如此类的拼搏，华为总算改变了局面，而这一切依然拜 NGN 项目所赐。

正是华为优质的产品服务、敬业的团队贡献、消费者上佳的评价反馈，才为华为带来了更多的业务机会。

与新加坡相似，同样在 2007 年底，随着华为核心网产品及解决方案在 Hajj 等重大项目中的多次出色表现，华为品牌美誉度与商业信誉在马来西亚业界声名鹊起。在华为郑重其事的承诺下，马来西亚电信开始考虑引入 NGN 来演进其核心网。

2008 年，华为开始承接马来西亚电信委托的 NGN 项目。由于 NGN 项目的阶段性相对成功，马来西亚电信与华为的合作在不断加强。

2009 年 10 月，华为获得马方 FTTH 合同和 MSAN 合同；2009 年 11 月，马方将 Metro Ethernet 三年合同授予华为；2009 年 12 月，华为获得 BRAS 三年合同；2009 年的最后一天，马来西亚代表处一片欢腾。在新年到来之际，代表处在岁

末最后一天拿下了他们期盼已久的项目—IPTV EOT 项目，加上之前拿下的 FTTX、BRAS、Metro E、MSAN，以及早就在进行的 NGN 项目等，华为在马来电信的网络设备份额已占到了优势。

与此同时，在全球市场华为也是高歌猛进。2009 年华为以全年销售额 300 亿美元的创新纪录，跃居世界通信领域第二大供应商的位置。

当然，好事多磨，期间马来西亚电信 NGN 项目曾出现始料未及的一波三折，并引起严重事故，激起马方向华为董事长孙亚芳投诉，震动华为管理高层，华为方面专门进行补救才得以完善。

2010 年 9 月开始，由华为大学案例组牵头的马电项目案例总结工作开始启动。马电案例总结从问题出发，聚焦经验教训的反思，从而达到能对类似项目群提供警示的效果。案例将突出“以客户为中心”，及“集成协同”两大主题，同时兼顾项目群、流程、版本管理等涉及管理改进的具体方面。

2010 年岁末，华为内部刊物《华为人》报、《管理优化》杂志以《我们还是以客户为中心吗？！——马电 CEO 投诉始末》为题，刊登了的两万多字调查报告，披露了整个事件始末。此文被誉为“这是华为人对自己的纽伦堡审判”。

现在，马来西亚依然与华为保持着友好的合作关系。

作为世界上最贫穷的大陆，非洲在全球信息革命的浪潮中严重落后，通信市场基础薄弱。随着经济的不断发展和政府的支持，非洲的通信发展较快，在埃及、南非、尼日利亚等已经形成了一定的规模。但是由于非洲电信市场普遍存在收费高、服务差、政局不稳定等因素，所以华为当年进入非洲市场还是冒着一定风险的。

现在华为在全球拥有 100 多个分支机构，其中中东和非洲地区近 40 个。

目前华为在非洲部分地区的优势明显，已经是南非第二大综合设备供应商、第一大 CDMA 产品供应商、第一大 NGN 产品供应商、第一大传输产品供应商、第三大 GSM 产品供应商。

2000 年华为进入南非，依靠技术和品牌优势，成为南非所有主流运营商的合作伙伴。如今，作为长期投资南非的全球 ICT 领先供应商，华为在南非开展业务已经超过 15 年，目前是南非最主要的通信设备供应商之一，与当地主流电信运营商、政府与行业客户有着广泛的合作，已成为南非发展数字经济社会的重要战略伙伴。

华为非常重视在南非的本地化投入。截至 2014 年 12 月 31 日，华为南非员工总数为 1028 人，其中本地员工超过 60%。未来 5 年，华为将加大南非本地投入，员工数量增加 50%。此外，作为负责任的企业公民，华为南非代表处每年为进入 ICT 行业的小公司提供运营培训和技术培训，为当地社会培养 ICT 人才，带动上下游产业链发展。

事实上，华为的本地化并不仅限于南非。在华为的国际化拓展中，本地化始终如影随行。但是华为人并不认为国际化的目标就是彻底本土化，浸润中国文化中庸之道的华为似乎在掌握着一个度，既要不断加大本土化力度，又要防止过于本土化。

“伊莱克斯中国由于彻底本土化造成的深刻教训”不断被华为提起，防止本土化过度造成发展失控一时间警钟长鸣。有鉴于此，吸取中西方文化和管理精髓的华为正在朝着从必然王国向自由王国发展。

2005 年，华为开始在纳米比亚投资，如今在纳米比亚市场确立了自身地位，已与纳米比亚电信及移动运营商 MTC 建立了稳固的供应链，签订了长期技术支持服务合同。华为还与纳米比亚公共广播公司 NBC 在数字电视项目建设方面进行合作。

华为与当地运营商合作，遍布全国，投入数百座无线基站，铺设数千公里光纤，为 200 万居民提供了电话通信、互联网接入、数字电视节目等服务。截至 2014 年 10 月，华为投资纳米比亚以来已为该国带来超过 1 亿纳米比亚元（约合人民币 5554 万元）以及 1.2 亿纳米比亚元（约合人民币 6660 万元）本地采购资金。”

在尼日利亚，从 2005 年起，华为就与所有主流运营商建立了合作关系。MTN 是非洲最大的跨国移动运营商，在尼日利亚、南非、喀麦隆、赞比亚、乌干达等国家都拥有 GSM 网络。尼日利亚 MTN 是当地第一大 GSM 运营商，占有的市场份额曾经超过 50%，网络覆盖尼日利亚 24 个州。

2004 年，华为开始与 MTN 合作。目前华为已经拥有尼日利亚 MTN 40% 的市场份额，GSM 基站已经在尼日利亚首都 Abuja、北部最大城市 Kano 以及 Ibadan、Kaduna 等地区应用超过 12 000 载频，总话务量超过 20 000 Erl。

在过去几年中，华为在尼日利亚建立了自己的销售和技术服务平台以支持其产品和解决方案，通过实际行动履行承诺，推动了企业业务在尼日利亚的发展。

2015 年 12 月 10 日，华为与尼日利亚联邦政府签订谅解备忘录，将为尼日利亚培养 2000 名信息和通信技术人才。尼日利亚副总统 Yemi Osinbajo、劳工就业部部长 Chris Ngige、通信部部长 Adebayo Shittu 和中国驻尼大使顾小杰一同出席了签约仪式。

在肯尼亚，华为是当地最大移动通信运营商萨法利通信公司的 3G 和核心网作伙伴。

作为中东、北非地区市场份额最大的通信设备供应商，华为在埃及乃至整个中东、北非地区都拥有丰富的网络部署经验，在埃及还拥有一支专业的网络规划和优化队伍。

华为在南非和沙特这些相对比较发达的国家取得成功后，将目标转向了觊觎已久的欧洲市场。

（五）在发达国家市场找突破点

欧美市场属于高端市场，有着较为先进的消费理念，通信消费的水平高于全球大部分其他地区，对产品的要求更注重性能。并且欧美通信市场属于成熟市场，

网络已经定型且标准统一，其他的制造商如果没有相当的实力是很难有所作为的。

有鉴于此，华为进军欧洲时曾被批“自取灭亡”。

1、Telfort 的订单——催生全球首个分布式基站

华为进军荷兰时，荷兰有四家运营商，最小的一家叫 Telfort，准备建 3G 网。但其机房空间很小，摆不下第二台机柜，于是找到全网设备供应商诺基亚开发一种小型机柜，以便放置 3G 机柜。但诺基亚嫌小型机柜开发成本太高，因而拒绝。

Telfort 又找到市场老大爱立信，表示愿意抛弃诺基亚全网设备与爱立信合作，爱立信同样拒绝。

2003 年，华为欧洲拓展团队听说此事后，特意上门拜访濒临破产的 Telfort。于是，走投无路的 Telfort，抱着死马当活马医的心情，与华为尝试合作。

华为提出解决方案——分布式基站。即基站的室内部分做成类似分体式空调那样，体积只有 DVD 机大小，然后把基站大部分功能放到室外。Telfort 半信半疑：“基站说分就分，说合就合吗？”“我们可以做到。”华为的回答斩钉截铁！

8 个月后，华为分布式基站诞生，凭此华为进入欧洲的梦想将于变成现实。

然而，偏执的欧洲运营商与有偏见的欧洲媒体，都对华为“刮目相看”。当时欧洲媒体报道称，华为进欧洲，就像山本五十六攻击珍珠港一样，必将“自取灭亡”。

天有不测风雨，Telfort 竟被最大的运营商荷兰皇家电信（KPN）收购，华为的分布式基站惨遭抛弃。这可是华为方面呕心沥血才完成的杰作，而且这也是华为进入欧洲两三年来，费劲千辛万苦揽到的第一个项目。

经过这次沉重打击，华为的欧洲市场拓展之路，又阻延了两年。

2006 年，沃达丰在西班牙竞争不过当地龙头企业 Telefonica，于是想借助华为分布式基站打击对手。处于败北境地的沃达丰在华为面前依然不失傲慢，它告诉华为：“只有一次机会。”华为心知肚明，胜负在此一决。如果分布式基站没能取得助攻成效，欧洲再也不是华为的市场。

这次华为很幸运，它打赢了。沃达丰采用的华为分布式基站，技术指标超过 Telefonica，从此华为产品逐渐进入欧洲客户购物清单。2007 年，华为的分布式基站斩获一连串大单。

此时华为面临选择，要么保持现状，要么产品升级换代，另起炉灶，用与爱立信完全不一致的架构，去做超越爱立信的革命性产品升级换代。

2016 年 2 月 22 日，华为在巴塞罗那高调发布 MateBook 笔记本。消息传开，整个 PC 行业“炸了锅”。2016 世界移动通信大会 22 日在巴塞罗那举行，这是通信业厂商发布最前沿产品的舞台。作为全球第一大电信设备商，华为发布笔记本电脑受到广泛关注。

而此次华为发布会的风云人物和主角，就是华为消费者 BG CEO 余承东。

当年的余承东，是华为分布式基站第一发明人。在征询华为内部意见时遭遇众多反对声，因为第四代基站成本会升高 1.5 倍，还有很多技术风险无法克服。如此大规模的投入，一旦达不到市场预期可能几年都翻不了身。

最后余承东一锤定音：“必须做，不做就永远超不过爱立信。”

2008 年，华为第四代基站（Single RAN）问世，而且一鸣惊人、一炮打响。据悉，华为 Single RAN 技术优势太明显。当时的基站要插板，爱立信插 12 块板，而华为只需插 3 块板。

这次技术突破，一举奠定了华为无线的优势地位。从此，华为军团一路高歌猛进、四面出击，最后全面占领欧洲市场。2010 年之前，华为无线历经多年艰苦奋斗，在西欧市场仅获得 9% 的份额。但在 2012 年之后，华为的市场份额飙升至 33%，高居欧洲第一。

随着无线业务突飞猛进的发展，华为在欧洲的品牌形象也建立起来，并为其他业务在欧洲的拓展奠定了基础。

发展中国家的节节胜利，增添了华为发展后劲。华为借势在发达国家市场攻城略地。

从 2001 年开始，华为以 10G SDH 光网络产品进入德国为起点，通过与当地著名代理商合作，华为产品成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达国家。2003 年华为的销售额为 3000 万美元。

北美市场既是全球最大的电信设备市场，也是思科等跨国巨头的大本营。华为生产的无线、NGN、数据通信、光网络产品虽然已经成功进入，但销售进程相对迟缓。

2001 年，欧美 IT 企业大多陷入十年高速增长以来的首次业绩衰退，20 世纪 90 年代的明星公司北电网络更是首先巨亏，欧美 IT 企业不得不收缩战线、减少开支。“敌退我进”，华为敏锐地抓住市场机会，发起凌厉攻势。

如此一来，华为在发展中国家与发达国家分兵出击，扩大“战果”，均有显赫战绩。

2、欧洲总部及新技术研发中心落成

2001 年，华为在英国建立了一家分公司——仅仅是伦敦北部的一个小办公室。之前，华为在英国有过长达 4 年的艰苦奋斗。

2004 年 3 月 20 日，华为欧洲地区总部新技术研发中心在英国贝辛斯托克落成。3 月 25 日，华为在英国设立欧洲地区总部。这是华为在海外最大的机构之一，也是中国企业在英国的最大投资。英国《泰晤士报》的权威评论称，此举是中国企业走向国际化的一个重要标志。从此，华为以英国为基地开拓欧洲市场。贝辛斯托克聚集着一大批全球规模最大的电信公司，华为研发中心落成标志着华为海外拓展的重点逐渐从亚非拉发展中国家转向欧美主流高端市场。

同年 6 月，华为光网络全球市场份额仿佛跨栏运动员竞赛似地把朗讯和北电远远甩在后面，气势咄咄、直逼阿尔卡特。

2004 年 7 月 28 日，思科华为案的平局，与思科对阵之前默默无闻的华为拜赐国际巨头思科官司，纵身一跃、一蹴而就，登临全球瞩目的制高点，从而获得国际市场的准入证。

2005 年，华为在英国市场实现里程碑式的突破——成功通过英国电信（BT）的严格认证，进入英国电信价值百亿英镑的 21 世纪网络改造和建设大单“优先供应商短名单”。这也是华为首次突破欧美主流市场的标志性事件。

获得 BT 项目的意义在于迎来全新发展契机，从此华为具备服务国际大客户的能力，并在欧洲站稳脚跟。这在华为国际化进程中有着重大意义。

抓住 3G 机会，华为才能真正迈入国际一流厂商的行列。

2006 年，华为选择在 3G 运营领域具有绝对优势的全球顶级移动运营商沃达丰为合作伙伴。为此华为一反常态地放弃自己的品牌，“沦为”沃达丰代工者。沃达丰借助华为的低价因素，比其他老牌厂商更有竞争优势。而华为获得沃达丰订单，标志着亚洲手机制造商成功进军国际高端市场，它对华为在移动通信领域的全球扩张具有推波助澜的作用。

2008 年，华为攻克欧洲最后一个堡垒“德国电信 DT”。

DT 发布了下一代网络 NGF 项目，了解 DT 情况的合作顾问多次告诫华为，项目的所有特性并不需要都满足，特别是一些老特性。然而华为完全满足特性需求这招，拖垮了竞争对手，并全面验证了 NGF 的可行性，实现了华为和 DT 的双赢。华为就是靠着这种“笨”办法，凭借人力资源的相对优势，多干“脏”活、“累”活，取得了客户的信任，赢得了胜利。

某著名咨询公司统计：世界巨头的平均需求满足率在 80%左右，而华为超过 95%。

2009年2月9日，华为与沃达丰进一步签订了加深双方战略合作伙伴关系的协议。根据协议，华为将在未来5年内为加纳电信（沃达丰新近持股70%）部署无线网络；参与沃达丰西班牙、希腊、匈牙利及罗马尼亚无线网络及其他子网核心网及骨干网建设；并且与沃达丰携手LTE（第四代网络技术）开发研究。

如今，华为在欧洲市场的战绩成为海外战略成功典范——华为全面占领欧洲市场。

截至2015年7月，华为已经与欧洲企业签署了15项合作协议，数量几乎与2014年全年相同。从云存储到电信设备，再到网络安全，涉及广泛。其运行之流畅，业务之全面，让人们已经忘掉它是一家来自中国的企业。尽管在美国受到各种各样的限制，但是在更加开放的欧洲，华为的国际化实践充分证明，中国企业完全可以在海外立足。

合作永远是华为的主题。20世纪中国通信行业爆炸式发展时，华为就创造性地通过跟各地区的电信公司合作成立分公司。1994年，华为与邮电系统的合资公司莫贝克公司成立，当时就融资9000万，为华为研发解决了燃眉之急。之前的1992年，华为销售额刚刚突破1个亿，但在莫贝克公司成立后的1995年，华为销售额达15亿元。

通过成立合作分公司来达到扩大市场的目的，对于各电信公司来说也是天大的好事。不仅在购买设备上价钱更加便宜，而且事后还会从合作分公司获得收益。于是中国邮电系统下属无数电信公司都把华为当成“自己人”。据悉最疯狂的时候，许多电信公司甚至提前报废设备，转而安装华为的产品。后来华为在国际化开拓中，如法炮制合作公司，第一个项目就是与俄罗斯的合作公司。

这种合作双赢模式，是华为国际化战略的独门武功。

3、开拓东亚市场

2006年，日本电信NTT在没有合同的前提下，要求华为提供一款新产品，技术要求之细，质量要求之高前所未有。为了按时完成任务，华为研发部门没有

休息日地连续工作 60 天完成项目。日本市场的突破异常艰辛。日本既有欧美市场的高标准且更加精益求精，又有东方人的人文情怀。

KDDI 是日本第二大、全球排名 12 的电信运营商。

2008 年 7 月，KDDI 对华为生产现场进行了第一次审核。当时华为公司认为审核应该很容易过，因为他们认为证书拿了一大把，不会有问题。

KDDI 审核的主审员叫福田，他随身携带三大法宝（手电筒、放大镜、照相机）和白手套，他检查的细致程度和严谨性让很多华为员工觉得不可理喻。白手套用来抹灰尘，放大镜用来看焊点的质量，手电筒用来照设备和料箱的灰尘，照相机用来拍实物图片。每个华为人都看他这样检查灰尘，都觉得太恐怖了！

第一次审核完毕，福田非常生气地丢下 93 个不合格项回了日本，并且传回话来说：“华为质量水平不行，而且华为工程师太骄傲，不够谦逊。”其他的 KDDI 专家也对华为太过乐观的态度提出了质疑和批评，告诫华为不要做“井底之蛙”。

福田丢下了 93 个问题，大家的第一反应是震惊，第二反应是争论。有人说，华为在质量方面已经做得很不错了，行业规范华为早已达到了，福田这是吹毛求疵。那段时间华为各部门都很难接受这个结果，每天晚上都讨论到 12 点，讨论福田提出的问题和批评，争论不休。

确实，这 93 个问题涉及厂房环境温湿度控制、无尘管理、设备 ESD 防护、周转工具清洁、印锡质量、外观检验标准、老化规范等，每个问题都有非常高的要求，且很多地方远远超出行业标准。后来华为还通过相关渠道向摩托罗拉打听，摩托罗拉也没有通过整个认证。摩托罗拉说，如果华为要是通过了这个认证，其他公司的认证也都能通过。

最后华为的领导经过讨论，认为客户是真诚的、认真的，不然不会检查这么细。华为也要有开放的心态，华为在质量上要有更高的进取心，要迎难而上，不能退缩，不能放弃。华为要更上一层楼。

接下来的4个月时间，华为抛开分歧和异议，以KDDI的要求为标准，以客户的眼光来改进现场，投入很大资源对设备、现场进行了优化改造，准备迎接第二次审核。但说老实话，虽然华为经过了精心准备，4个月后华为仍觉得自己离KDDI的高要求可能还有差距。

第二次审核是在2008年的12月，市场部和日本代表处费了九牛二虎之力才把福田等人请来。因为福田不愿意来，说上次华为的工程师太喜欢争论文件条文和标准，且封闭和自满。

这次审核中，大家的心确实都是悬着的，审核过程中如履薄冰，如坐针毡。审核完毕，福田列出问题项57个。但华为人很高兴，因为审核的结果是通过！并且福田说：“这次做得不错，其中ESD改善得很好。IQC部门在所有区域中做得最好，只有9个问题，而有些做了10多年的公司审核问题都不下30条。装配部门做得不是很好，指导书还需要再完善下才能更上一个台阶。大家以后再接再厉！”

2009年10月，KDDI给了华为第一份合同，但它对华为并未完全信任。

2009年11月16日-23日，KDDI第三次来到华为，派出8名专家在华为现场蹲点，在生产线上全过程观看华为是怎么做产品的。产品从原材料分料到成品最后装箱，KDDI的专家都要亲眼看到、检查过才放心。这为期8天的光网络OSN1800生产全过程厂验，对华为来说是第一次。从员工到高层主管，大家都在现场，一丝不苟，全程投入，用真诚和努力感动了客户，使客户终于对华为产生了信任感。最后，虽然KDDI提出问题点及建议共24个，但对华为生产过程质量控制系统很认可，对华为的工作表示很满意。

2011年“3·11”福岛核事故期间，爱立信撤走了，华为的机会到了。华为的服务令日本人感动。到2013年，华为在日本的销售从2011年不到5亿美元，增长3倍接近20亿美元。

4、美国市场

美国市场是全球最成熟、最高端、最具竞争的市场，这里对手最多最强。华为进入美国市场，标志着华为真正进入了国际市场。

华为在国际市场上征战的最后“城头堡”就是美国市场，也是思科的大本营。而思科既是全球最大的电信设备供应商，更是全球领先的网络解决方案供应商，因此也是华为最难攻克的“最后堡垒”。

不过，华为与思科之间发生的一场最后和解的诉讼，令华为声名鹊起，因祸得福。因此，思科是华为的“恩人”。

在高科技超强的美国市场，初出茅庐的华为，与年销售额 8 倍于自己的思科狭路相逢，并遭遇后者的狙击。

美国一共有 1000 多家移动运营商，其中 AT&T 以 5800 万名用户、25% 市场份额排名第一；Verizon 以 5670 万名用户、24.8% 市场份额排名第二；Sprint 以 5189 万名用户、22% 市场份额排名第三；T-Mobile 以 2410 万名用户、10% 市场份额排名第四，前四强占据的市场份额高达 81.8%。

这一格局让华为在北美市场仅占据 1% 的份额。北美市场的领导者摩托罗拉为 46%，阿尔卡特朗讯 21%，北电网络 13%，瑞典爱立信 10%。

不过，2015 年华为的美国市场计划推出新的版本：通过改变形象大举进军。2015 年 3 月，据路透社报道，在被美国国会议员们定义为一种国家安全威胁的两年后，中国华为公司打算推出新手机和可穿戴设备，通过市场营销努力赢得美国消费者。

华为的意图在于，通过新手机直接吸引美国消费者们，这些新手机同时包含高低端机型。华为还谋求与运营商们合作，通过亚马逊或是华为刚启动的美国直销网站进行销售。（但是后来，美国的禁令基本上让华为放弃了美国市场）

（六）全球布局

为了有效利用全球资源，经过 20 年的筹划布局，华为形成了全球的多个运营中心和资源中心。

1、行政中心

在美国、法国和英国等商业领袖聚集区，成立本地董事会和咨询委员会，加强与高端商界的互动。在英国建立行政中心，在德国成立跨州业务中心，提高全球运营效率。

2、财务中心

新加坡财务中心、香港财务中心、罗马尼亚财务中心、英国全球财务风险控制中心，降低财务成本，防范财务风险。

3、研发中心

俄罗斯天线研发中心、紧靠着爱立信和诺基亚的瑞典及芬兰无线系统研发中心、英国安全认证中心和 5G 创新中心、美国新技术创新中心和芯片研发中心、印度软件研发中心、韩国终端工业设计中心、日本工业工程研究中心等，有效利用全球智力资源。

4、供应链中心

匈牙利欧洲物流中心（辐射欧洲、中亚、中东、非洲）、巴西制造基地、波兰网络运营中心等，提高全球交付和服务水平。

华为轮值 CEO 胡厚昆总结道：“在资本、人才、物资和知识全球流动，信息高度发达的今天，‘全球化公司’和‘本地化公司’这两个过去常被分离的概念正变得越来越统一。华为的商业实践要将二者结合在一起，整合全球最优资源，打造全球价值链，并帮助本地创造发挥出全球价值。”

华为的成功，本质上其实是“三个力”：

- 1、战略力：真正看准市场，选择好市场，然后摆好阵型，分解成关键可执行、可落地的计划，然后去落地。
- 2、产品力：产品就是金刚钻，行业领导者必须拥有全世界最具竞争力的产品，必须拥有持续制造顶级产品的研发管理体系。
- 3、动员力：或者叫组织活力，如果我们比别人强，我们不能懈怠，要继续拉开差距；如果我们比别人差，我们要做 Fast Second-mover，组织一定要足够勤奋。

三、华为国际化的坎坷历程

华为的成长史，就是一部催人向上的奋斗史。华为率先垂范，给中国企业辟出了一条全球化之路。

在大环境相当不景气的情况下，今年上半年，华为销售收入达到创纪录的 1759 亿，逆向增长 30%，其中海外业务收入占比 2/3。亮丽数据的背后，饱含着太多的艰辛曲折。十八年的国际化之路，华为屡战屡败、屡败屡战，才成就了今天的全球化格局。

（一）内外交困下的奋力突围

时针拨回到 2002 年，互联网泡沫破灭不久，全球电信市场一片凋零。华为主流产品的国内市场份额均已超过 30%，急于突破的 2G 无线通信市场则被强大的国际巨头爱立信、诺基亚等牢牢把持，华为遭遇增长的天花板。虽然华为在国内厂商中率先开发出 3G 产品，但苦等 3 年，等到的却是政策主导下的“小灵通”。这种落后的 PHS 无线技术，以年平均 200 亿左右的设备市场规模，持续建设了 4 年，加上配套的手机终端市场，养肥了当年华为最大的国内竞争对手 UT 和中兴，他们将攫取的利润大举用于 3G 攻关和推进海外市场，与华为的差距逐渐缩小。与此同时，更危险的港湾网络也步入竞争者的行列。

2002 年，华为的 IPD 管理变革进入深水期，当时要求年底所有产品线必须完全按照 PDT2.0 的流程运作。变革的阵痛加剧，但成效又没有显现。雪上加霜的是国际对手思科也在控告华为侵犯其知识产权。正如任正非所言：“2001~2002 年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘”。

从财务数据上看，2002 年华为历史上首次出现负增长。内忧外患之下，任正非眉头紧锁，苦心思考着如何才能走出困境？

从市场格局上分析，只剩华山一条路——大力拓展海外市场。任正非坦言：“我们不尽快使产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失。”“我们总不能

等到没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。”

（二）成功，偶然之中的必然

华为人的“眼高”：早在 1994 年，任正非就喊出了“十年之后，世界通信制造业三分天下，必有华为一席”的“狂言”。意味着华为将不可避免地走上全球化的不归之路。但华为“出海”的底气究竟在哪里？

“中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争”。华为在国内的竞争中，以“开放、进取”的姿态，“像海绵一样”虚心吸取世界先进的研发机制、营销方法、管理手段和竞争规则。在人力资源管理方面戴上“美国帽”，在产品开发管理和供应链管理方面穿上“美国鞋(IPD、ISC)”，在生产和品质管理方面装上“德国芯”，通过不断的变革，逐步构建起了以客户为中心，以市场为驱动的端到端流程型组织。这些全球一致的商业逻辑和管理精髓，为逐鹿天下夯实了基础。华为从来没有被国家政策扶持所左右，也不像互联网新贵们如此专注于只接中国的“地气”。因为任正非心里清楚：与国际一流对手在全球市场上拼杀，是中国企业走向世界级的必由之路。

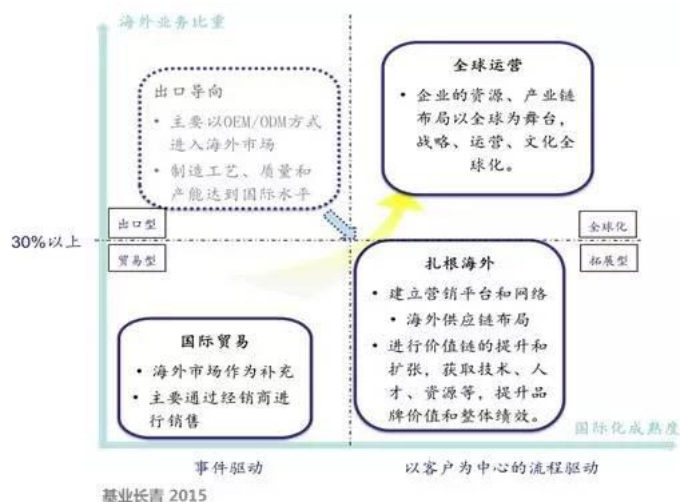
华为人的“手低”：尽管在国内竞争中学到了国际对手的一招半式，持续的管理变革也强壮了自己的体魄，但“扬帆出海”依然诸事不顺、历尽艰险。

1997 年是华为国际化的起步阶段。听闻中国的“国际倒爷”在俄罗斯大发其财，凭着感觉也奔着“老大哥”而去。既没有市场分析，也没有策略制定，因为语言不通，连基本的生活都成问题。经过一年的努力，通过代理商，终于实现了第一单 38 美元的国际贸易。为了建立与地方政府的关系，华为还在当地建厂。但“政热经冷”，俄罗斯市场一直起色不大。一招不行，华为又将主力转移到南非，继续寻找机会。而“放眼一望，所有良田沃土，早已被西方公司抢占一空”，直到 2012 年，华为仍然在为进入南非核心城市和主流运营商而努力。

至今，很多中国公司都在重复华为当年“摸着石头过河”的故事，偏爱金砖国家，想当然地认为这些国家发展状态及商业环境和中国类似，可以得心应手。殊不知，巴西市场的高关税，使华为直到 2014 年才实现盈利。印度市场看似很大，但超低成本的要求、政府的低效率和政治因素，使大多数公司一直在赚吆喝。因此，如何选择最适合自身情况的国际化路径以及区域市场，是中国公司国际化首先要过的一个坎。屡战屡败之后，华为重新思考战略方向，回归到“农村包围城市”的道路。

非洲(含中东)、东南亚等成为了华为的主要“产粮区”。经过 4 年多的闯荡，海外市场分析能力、营销方式和一线“铁三角”组织逐渐成型，完成了第一阶段“抢占滩头阵地”的任务，基本实现了营销体系的国际化。

如果说 2001、02 年“雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋”，多少有点被动出走的悲壮色彩的话，从 2005 年开始，华为则进入国际化的第二阶段：主动在全球布局，特别是针对发达市场和战略客户吹响了冲锋号。此时，市场驱动的集成产品开发管理变革进入收获期，产品国际化已经成为伪命题，满足国内市场的产品，只是在全球基线版本基础上，增加国内必要的特性而已，中国只是一个大的全球区域市场。另一方面，攘外还需安内，平定“港湾”，机会主义者 UT 的崩溃，让华为有了踏实的中国大本营。2005 年，华为海外销售额第一次超过国内，海外业务比重指数(收入占比和利润占比加权)越过国际化成熟度四象限的基准线，开始向全球化运营挺进。



成功来之不易，代价有时甚至是生命：发展中地区员工经历的若是物质上的艰苦奋斗，那发达地区则经历的是精神上的艰苦奋斗。战士们不断在黑暗中摸索着希望的微光，借此分享笔者亲历的三大战役。

1、快速响应——冲击发达市场战略客户的桥头堡“英国电信 BT”

开始华为连标书都拿不到，在前方锲而不舍的努力之下，2003 年 BT 给了两个试探性项目。其中一个很有创新含义但不确定性很高的“BluePhone”项目，是涉及有线和无线的双模综合解决方案，世界巨头中只有阿尔卡特敢于尝试，而 BT 抛给了华为。在不到半年时间，华为组织了跨四个产品线的团队，硬是在 BTCTO 第一次到访深圳总部时，演示给英国电信的高层看。让英国电信见识了华为以市场驱动的流程组织，如何通过一线和总部的“狼狈”协同，快速形成满足客户需求的解决方案创新能力。尽管这个项目成为了先烈，但却拉开了日后华为全面参与英国电信 21 世纪网络建设的序幕。多年之后，该 CTO 加入了华为。

2、超期望承诺(Overpromise)的“笨”公司

攻克欧洲最后一个堡垒“德国电信 DT”。DT2008 年发布了下一代网络 NGF 项目，了解 DT 情况的合作顾问多次告诫华为，项目的所有特性并不需要都满足，特别是一些老特性。如果华为和其他竞技者一样不实现，关键客户会“kiss your feet”。然而，华为本来就是后来者，又不清楚 DT 的内部矛盾，再挑肥拣瘦，凭什么赢得项目？后来的事实证明，完全满足特性需求这招，拖垮了竞争对手，并全面验证了 NGF 的可行性，实现了华为和 DT 的双赢。华为就是靠着这种“笨”办法，凭借人力资源的相对优势，多干“脏”活、“累”活，取得了客户的信任，赢得了战役。某著名咨询公司统计：世界巨头的平均需求满足率在 80% 左右，而华为超过 95%。需求的去伪存真和优先排序，成为“一线呼唤炮火”转型过程中，需要不断优化和解决的关键问题之一。

3、迎着地震辐射云，前进、前进、再前进——日本市场的突破异常艰辛

日本既有欧美市场的高标准且更加精益求精，又有东方人的人文情怀。2006 年日本电信 NTT 在没有合同的前提下，要求华为提供一款新产品，技术要求之细，质量要求之高前所未有。为了按时完成任务，研发部门没有休息日连续工作 60 天，引发了“胡新宇”事件。虽然劳累只是诱因之一，但我作为一线的主要负责人，发生了这样的事情，至今想起仍然感到深深的遗憾和不安。2011 年“311”福岛核事故期间，已回到国内的我不无担心地询问仍在日本的同事，“代表处情况怎么样？”“东京的空气还好吗”。得到前线的回复是：“爱立信撤下来了，我们的机会到了，后天就要到灾区，等着我们的好消息吧”。日本人真被感动了，2013 年，华为在日本的销售从 2011 年的不到 5 亿美元，增长 4 倍接近 20 亿美元。这就是钢铁般意志铸就的华为。

（三）国际化管理的主要难点之一“人”的管理

要实现真正的国际化，本地化落地是必经之路。特别对于发达市场，处于欠发达商业文化氛围中的中国企业，对外籍员工除了要敢于管理还要善于管理，避免重蹈上汽收购韩国双环、TCL 收购法国汤普森的覆辙。

1、核心价值观就是人心

以“开放、进取、包容”的态度，传递和优化核心价值观，是扎根全球的定海神针。任正非亲自为一线主管示范如何向外籍员工诠释华为的核心价值观：“以客户为中心首先是推行按客户需求的解决方案，解决方案就是要以客户为中心，做好了才能拿到合同。以奋斗者为本，换个说法，外籍员工就听懂了。为什么他会多拿钱呢？是因为他多干活了。外籍员工也知道多劳多得，多劳多得不就是以奋斗者为本吗？”，并要求“我觉得华为文化就是一种开放的、兼容并蓄的文化。因此对待本地员工，不要用中国的思维去要求他们，要以开放的心态去吸收他们的精华，充实我们的文化”。由于华为各级领导的身体力行、言传身教，华为

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观成为全球整齐划一的行动准则。今年年初，任正非在达沃斯接受 BBC 访谈，生动地讲述了智利 9 级地震灾后，本地员工奋力抢险的故事。那么，是什么激励着外籍员工能够冒着生命危险投入工作呢？

2、谁当“一把手”

不同公司做法不同，而华为的区域总裁、代表处代表等一把手，基本都是华人，其中多数为国内外派，这一点常常被外人诟病，认为华为不像一个国际化的公司。联想是个典型通过兼并来实现国际化的公司，本该更容易让外籍员工做一把手。然而，惨痛的教训之后，柳传志留下了名言：“所谓中国人来管理，我希望的是一把手，第一把手是企业的一个方向。中心思想主要是融合，而不是平衡，一开始让国际员工觉得你是一家国际公司，到后来他自己会慢慢融进去，把双方共同认可的价值观建立起来，这才是好的”。华为就是这么做的，作为一个自我成长的公司，除了核心价值观的认同，一把手对公司战略的理解，流程的遵从，甚至与上级和同级的沟通都至关重要。

3、激励问题

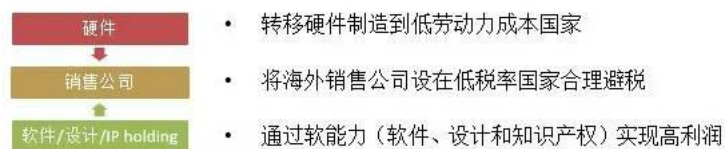
作为一家员工持股的非上市企业，由于各国法律不同等多种原因，对外籍员工的长效激励一直是一个老大难问题。笔者手下曾经有 40% 是外籍员工，在华为任职都超过 4 年以上，对华为的价值观是比较认同的，但缺少长效激励却让他们耿耿于怀。2013 年，华为针对外籍骨干员工开始实行新的 TUP(TimeUnitPlan) 持股计划，解决了这一长期遗留下来的关键问题，对华为加速全球化将起到重要的推动作用。这样一个不断自我批判，不断改进管理的公司，有什么能够阻挡住前进的步伐？

（四）全球化视野与格局

任正非不喜欢“国际化”的叫法，因为国际化始终是站在中国向外窥视：“在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全

球性的精髓才能繁荣昌盛;一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息”。“走向全球化以后才能有效地提高资源利用率。”

苹果、IBM、鸿海、谷歌等著名企业，都是通过全球化运营，使企业利益最大化和全球资源利用最大化。一般采用所谓三明治模式：



苹果公司的系统设计和开发在美国(工业设计以英国人为主)，软件激活和销售在爱尔兰(避税天堂之一)，而生产制造在中国。2012 年其海外收入约 350 亿美元，仅上缴 6%左右的税，实现企业利润最大化。IBM 不断强化其软能力(软件产品、专业服务等)，压低硬件价格打击低价厂商，或出售硬件系统(如出售低端服务器)，提高整体盈利水平。富士康硬件仅有 2%的利润，而高利润的设计和模具技术核心事业部保留在台湾总部且永不上市，保持鸿海整体的利润要求，实现全球资源的有效利用。

在冲击发达市场的过程中，英国电信等战略级客户启动了对华为的战略供应商认证，促使华为的管理实现了第二次质变。认证过程中，大到生产运营、小到员工住宿，共 12 大项，100 多个小项。认证项目的总负责人华为董事长孙亚芳深有感触地说：“BT 对我司持续三年的认证，让我们掉了一层皮。通过持续改进，华为将实现国际化的蜕变”。在这个过程中，华为人更加深刻的理解到客户在公司业务流程中的价值和作用，不但在初期需要客户输入需求，中间控制和后期交付都需要有客户参与，相关系统还需要和客户的系统对接。经过不断迭代，流程体系得到了全面改进，为全球化运营奠定了基础。



华为轮值 CEO 胡厚昆去年总结道：“在资本、人才、物资和知识全球流动，信息高度发达的今天，“全球化公司”和“本地化公司”这两个过去常被分离的概念正变得越来越统一。华为的商业实践要将二者结合在一起，整合全球最优资源，打造全球价值链，并帮助本地创造发挥出全球价值。”

华为，正继续朝着中国企业的世界级梦想扎实前进。

四、华为的国际化进程

华为当年走出国门的决定是英明且睿智的，但国际化更多是一种前途未卜的“无奈之举”。华为从 1996 年迈开国际化的步伐，真正开始有收获已经是 2003 年以后的事了。按照华为轮值 CEO 徐直军的说法，华为当年的国际化是“被逼出来的”。当时，在国内 CDMA 以及小灵通如火如荼的时候，华为没有抓住这两个机遇，而竞争对手中兴则利用这两个机会迅速缩小了与华为的距离，再加上当时发改委对手机牌照的控制，在国内市场失去增长点的华为，进军海外市场就成为“华山一条路”的选择。而电信市场本来就是全球市场，如果只发展国内市场，增长和发展都会受到限制，只有坚持国内和国外“两条腿走路”才是稳定的。徐直军认为“我们的期望是海外一条腿、中国一条腿，有两条腿走路我们就踏实，现在相当于有三条腿，海外有两条腿，是国内的两倍，比我们想象的好。”

到目前为止，华为已经拿下了几乎所有的全球市场，特别是华为在 2006 年到 2009 年对欧洲市场的突破，更是让华为在发达国家市场站稳脚跟。华为是如何布局全球化战略，如何实现全球资源的整合？

（一）国际化战略的路径选择

华为国际化采取的是务实的“先易后难”的战略，是农村包围城市的“海外”翻版。华为的国内市场也是通过先做县城再做城市的农村包围城市的战略创建起来的。华为“先易后难”的发展道路具有两层含义：在国内，华为通过先做县城再做城市的农村包围城市的发展道路创建了企业的国内市场；在国外，华为避免与欧美跨国公司争夺欧美市场，迂回侧翼地把非洲和亚洲的一些第三世界国家作为企业国际化的起点。

96 年华为启动了拓展国际市场的漫长之旅，起点就是非洲、中东、亚太、独联体以及拉美等第三世界国家。在经过长达 10 年的发展中国家市场的磨砺和考验后，华为的产品、技术、团队、服务等已日趋成熟，完全具备了与世界上最发

达国家竞争的强大实力。华为才陆续登陆欧洲、日本、美国市场。农村包围城市的“先易后难”的战略取得了阶段性的胜利。

（二）国际化市场营销整合

华为的经营模式是抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取‘机会窗’的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。

华为参与国际竞争的最好武器就是它的高品质的产品，尤其是在欧美发达国家，运营商更看重的是产品质量，是性价比。我国目前是全球最大的电信市场，有着世界上最先进的通信网络和领先的技术应用，作为我国最大的方案电信系统和解决方案供应商，华为的产品完全有实力参与国际竞争。同跨国公司竞争，华为的策略是把自己的优势表现出来。华为的优势除了其产品的性价比好，还有其响应客户的需求快。在法国 LDCOM 公司建设 DWDM 国家干线传输网项目中，当时同华为竞争的都是一些国际巨头，但是华为的产品在这个项目的一期建设中就可为 LDCOM 公司节省 35% 的投入，整个工程 4 期建设完工后可节省 50% 的投资。而华为的产品在技术和质量上都不逊色于任何一家竞争对手的产品。这种巨大的优势一下子打动了 LDCOM 公司。

（三）全球研发整合

华为从一开始就非常重视自主技术路线。成立伊始，华为刚刚利润过亿就斥巨资研发 2000 门交换机，尔后又紧接着研发万门交换机直至筹建研究中心，华为一直秉承着对技术研发的高投入的投资导向。华为在全球的员工约 30000 名，其中 48% 的员工从事研发工作。每年，华为将其不低于 10% 的销售额作为研发的投入，从而保证了公司的技术领先和技术储备。在技术策略上华为考虑的因素之一是客户需求。在攻克新技术时，加大研发的投入，以新技术赢得市场，多是一些有客户现实需求但技术不是很难的产品，即与核心技术相对的应用技术。

2010 年，华为继续加大研发投入，年度研发费用达到人民币 16,556 百万元，同比增加 24.1%。而且投入 51,000 多名员工(占公司总人数的 46%)进行产品与解决方案的研究开发，并在美国、德国、瑞典、俄罗斯、印度及中国等地设立了 20 个研究所。华为还与领先运营商成立 20 多个联合创新中心，把领先技术转化为客户的竞争优势和商业成功。

（四）国际化文化整合

华为的土狼文化在华为国内市场的成功上是起了至关重要的作用。当面对强手如林的国际通信巨头和被瓜分殆尽的“七国八制”的电信市场，华为人非常崇尚狼性文化。狼有三种特性：一是良好的嗅觉；二是反应机敏，三是发现猎物集体攻击。从华为的实践来看，华为特殊的狼性精神实质就在于追求卓越的进攻精神，这是华为“狼性”的核心。华为人发挥他们的土狼精神，对市场猎物有机敏的嗅觉，发挥团队合作的精神，为获取猎物不择手段，不计后果。而任正非强烈的危机意识则强化了这种“狼性精神”，他认为企业越是高速成长、越是发展顺利，就越容易忽视隐含在背后的管理问题。任正非在平时总是大力强调这种忧患意识，着重培养下属的危机感。这或许也可以解释为何 20 世纪 90 年代珠三角那么多的电子企业，中国那么多的民营企业，只有华为等极少数企业成为其中的佼佼者。

（五）国际化人才整合

华为的人才战略上走得是和很多跨国企业相同的路径：先从国内大批的向海外输出人才开拓国际市场。据说华为在海外工作的有一万人左右，占其员工总数的 1/4 强。华为几乎将其所有的高层管理者“驱逐”到海外去开拓海外市场。华为人把这种人才战略形象地称为“输出革命，赤化全球”。华为海外市场的销售业绩基本上是由中国派驻的华为人做出的。

在华为人看来，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵动力。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大的机会。在这 4 种牵引力中，人才所掌握的知识处于最核心的地位，这是一种迥异于我国传统企业的人

才理念、市场观念。以此为基础，华为的从英国引进任职评价体系，又请美国 HAY 公司作薪酬顾问，通过消化吸收，华为逐步形成自己的人才管理关系。这种崭新的机制不断孵化“科学疯子”、“技术怪人”和一支盛名在外的“营销铁军”。

根据华为网站公布数据，华为在全球设立了 31 个培训中心，为当地培养技术人员，华为的海外员工 70% 员工实现了本地化。在 7000 多名研发人员中，70% 以上具有硕士及硕士。

以上学位，华为公司还设有国家博士后流动工作站，其人才结构是一个倒金字塔型。正是这些一流的人才，倒金字塔型的人才储备使华为的创新和发展具有雄厚的人力资源保证。为华为打下了一流的市场，稳固了华为的大好江山。

五、带你走进全球化华为的世界

台湾政治大学商学院教授李瑞华认为，台湾的企业可以通过认识华为而有所反思。为什么你需要了解华为，以及华为的创办人任正非？因为任正非在短短 26 个年头里，创造了全球企业都未曾有的历史。

它走得最远！如果没有华为，西伯利亚的居民就收不到信号，非洲乞力马扎罗火山的登山客无法找人求救，就连你到巴黎、伦敦、悉尼等地，一下飞机接通的信号，背后都是华为的基站在提供服务。8 千米以上喜马拉雅山的珠峰，零下 40℃ 的北极、南极以及穷苦的非洲大地，都见得到华为的足迹。

鸿海集团总裁郭台铭被誉为台湾的成吉思汗；而在中国大陆，享有这样的声誉，带着部队征服全世界的，非任正非莫属。

它给的最多！华为的成功，许多人归诸于中国政府的支持，实际上，最支持任正非的是 15 万华为员工。因为任正非用了中国企业中史无前例的奖酬分红制度，98.6% 的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占了 1.4%，造就了华为式管理的向心力。李瑞华在 1994 年就开始接触到华为，对于华为的敢给，他的评价是，“把饼做大比占有大部分更好的智慧和心胸，甚至跟比尔·盖茨比，也是有过之而无不及。”

（一）中国最国际化企业——七成营收来自海外，全球逾 500 客户

它是一家百分之百的民营企业，《财富》世界 500 强企业中唯一一家没上市的公司。根据《财富》的报告，它在 2013 的年营收达到 349 亿美元，超过爱立信的 336 亿美元，成为全球通信产业龙头。

它的营收，7 成来自海外，比联想集团的 4.2 成还要高。《经济学人》指出，华为在 150 多个国家拥有 5 百多名客户，超过 20 亿人每天使用华为的设备通信，

也就是说，全世界有三分之一的人口在使用华为的服务。即使 4G 技术领先的欧洲，华为也有过半的市占率。

它的技术研发能力，也超越一般人对中国企业的想像。华为拥有 3 万项专利技术，其中有 4 成是国际标准组织或欧美国家的专利。《经济学人》指出，华为已是电信领域的知识产权龙头企业。

放眼世界 500 强企业，9 成的中国企业是靠原物料、中国内需市场等优势挤入排行，但华为，却是靠技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的地位。当过去的通讯产业巨擘摩托罗拉、阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子等都面临衰退危机时，它却在过去 10 年间年年成长。

《商业周刊》独家受邀，在 3 个月内前往华为总部深入访谈三次。在这里，我们看到了一个个令人震撼的场景。这也是全球媒体中首度能够这么密集贴近华为总部的一次。

连接深圳城内城外的高速公路，绿色指标上岔路左右写着“富士康”、“华为”。台湾与中国最具代表性的两大科技厂商，隔着一条大马路相望。

车子一开进华为园区，绿意盎然犹如大安森林公园，绿化程度居然高达 40% 以上。负责接待的人员说，任正非 2012 年刚把所有的树修剪过一遍。园区中心竟然还有一个湖。

走进建筑物里更令人惊讶，环境设计有如 Villa 般的员工训练中心，博物馆般的办公室，美术馆般的展示厅，以及三大洋、五大国料理的员工餐厅。一瞬间以为来到了美国硅谷，连路上的员工都是边走边讨论得很起劲，整个园区充满了如大学城般活力与干劲。

任正非把华为这个部队，从创业时的人民币 2 万元，冲到 2013 年预估 349 亿美元营收，成功的关键有两项：员工关系、客户关系。这个部队敢冲、敢拼，就在于华为有 7 万名把自己当老板的员工。

（二）“肯给”——养出最拼团队，有员工一年就拿120万元股利

华为没有上市，而是把 98.6% 的股权开放给员工，创办人任正非只拥有公司 1.4% 的股权。除了不能表决、出售、拥有股票之外，股东可以享受分红与股票增值的利润。并且，每年所赚取的净利，几乎是百分之百分配给股东。

2010 年，华为净利达到有史以来最高的人民币 238 亿，配出了一股人民币 2.98 元的股息。若以一名在华为工作 10 年绩效优良的资深主管，配股可达 40 万股，该年光是股利就将近人民币 120 万。这个数字，甚至比许多外商公司的高级经理人还要高。

你要如何分辨你是老板级的员工还是打工仔的员工？在华为，从你的薪资帐户比较就很清楚。

“我们不像一般领薪水的打工仔，公司营运好不好，到了年底会非常感同身受”，2002 年从日本最大电信商 NTTDoCoMo 跳槽加入华为、LTE TDD 产品线副总裁邱恒说：“你拼命的程度，直接反映在薪资收入上。”

以他自己为例，2009 年因为遭遇金融海啸，整体环境不佳，公司成长幅度不如以往，他的底薪不变，但分红跟着缩水。隔年，华为的净利创下历史新高，他的分红就超过前一年的 1 倍。

这等于是把公司的利益与员工的个人利益紧紧绑在一起。在华为，一个外派非洲的基础工程师如果能帮公司服务好客户，争取到一张订单，年终获得的配股额度、股利，以及年终奖金总额，会比一个坐在办公室、但绩效未达标的高级主管还要高。

事实上，即使一个刚入公司的本科系菜鸟，起薪也比一般企业高，以第一年月薪人民币 9 千元换算，加上年终奖金，年薪至少人民币 15 万起跳，比台湾领 22K 的毕业生高上将近两倍。

工作2年至3年，就具备配股分红资格。在华为有“1+1+1”的说法，也就是工资、奖金、分红比例是相同的。随着年资与绩效增长，分红与奖金的比例将会大幅超过工资。即使是号称重视员工福利的欧美企业都很罕见，然而这个源头，竟然只是为了三个字“活下去”。

（三）26年坚持利益共享——一块饼大家分，“要活大家一起活”

出身贵州贫寒家庭，家中有7个兄弟姊妹，身为老大的任正非，从小就学会要与父母一同扛起责任。高中那年，一家人穷到得去山上挖野草根煮来充饥。偶然有一块馒头，父母亲也会切成9等份，每个人只有一口，为的是让每个孩子都能活下去。

当时任正非的父母，把粮食存在一个个瓦罐中，没有孩子会去动。即使高三拼考试、饿到受不了的时候，任正非也只会放下书本，自己跑到郊外去采野菜，就着米糠烙着吞咽充饥。

“我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人欲望的配给制，保证人人都能活下来。不这样，总会有一两个弟妹活不到今天。”任正非回忆，即使每天要辛苦工作十几个小时养活一家人的父母，或是年幼的弟妹，从来也不会多吃一口。

“要活，大家一起活！”这意念从此深植任正非心中，成为他创业后坚持利益共享的基础。

（四）不只把员工与公司的利益绑在一起，就连客户也成为其生命共同体

华为的企业文化中，第一条就是“以客户为中心”。“华为作为一家百分之百的民营企业，26年来生存不是靠政府，不是靠银行，客户才是我们的衣食父母，”华为第五位员工，现任三位轮值执行长之一的郭平接受采访的时候说。

这句话说起来容易，事实上，“很多公司嘴巴上说维护客户的利益，实际上是维护自己的利益，这两件事常是冲突的”，邱恒说。

通讯产业会因为技术标准、频率波段不同，衍生出不同的产品，一个电信商可能会为了满足消费者，需要用到三种技术标准，采购三套不同的机台，其中安装与后续维修费用，甚至高过于单买机台本身。

以一个制造商的角度，当然希望客户买越多套产品，才能赚取越多服务费。这个算盘连小学生都会打，但华为走了一个逆向的路：我来帮客户省钱！为反过来站在电信商的角度思考，主动研发出把三套标准整合在一个机台的设备，帮客户省下了 50% 的成本。

“短期来看，我们是傻是亏，但长期就不见得”，邱恒说。客户省下的钱，可以用于其他投资，研发出更新的产品，从消费者端赚来更多的钱，再回头来跟你合作，双方一起成长。“当他只能赚一块钱的时候，肯定无法分给你一块五，他若能赚五块钱，你才有机会分到两块甚至三块”，邱恒道出一个简单的商场互利逻辑。

许多技术创新更是从这个过程中而来：“华为是第一个把 2G、3G、4G 打通的人，靠一套设备就能提供多面相的服务。”郭平说。当客户提出问题或需求，华为的工程师会回过头去从基础科学中找寻解答，由此产生源源不绝的新产品与专利。

（五）拼服务，“脑袋对着客户”——明文严禁讨好上司，机场接机也不行

邱恒说，一个领死薪水的员工，不可能主动去帮客户想出创新的解决方案。但华为的员工因为把自己当成老板，待得越久，领的股份与分红越多，所以大部分人不会为了追求一年两年的短期业绩目标而牺牲掉客户利益，而是会想尽办法服务好客户，让客户愿意长期与之合作，形成一种正向循环。

把客户服务做到透，就是华为的胜出关键。

“国际大厂比较容易耍大牌，不会愿意配合客户要求去量身订做产品，反正我给你什么就吃什么，美其名曰是教育市场，实际上是怕麻烦”，观察通讯产业达10年，权威研究机构顾能资深分析师杨敬宇说。

他指出，一般派四、五个工程师到客户端驻点就算是大手笔，华为却可以一口气送上一组12人的团队，与客户一起讨论、研发出最适合的产品。若产品出问题，即使地点远在非洲乞力马扎罗火山，华为也是一通电话立刻派工程师到现场，与客户一起解决问题，不像其他企业为了节省成本，多半用远端视频遥控。

能做到这程度，固然归因于中国有全世界最便宜的优质人力，但能让这群高知识工作者甘心乐意的为公司、客户卖命，除了配股分红的激励机制外，也与华为强烈的企业文化有关。

“你们脑袋要对着客户，屁股要对着领导”，这是任正非反复不断对底下人说的话。他认为，大部分公司会腐败，就是因为员工把力气花在讨好主管，而非思考客户需求。

因此，他明文禁止上司接受下属招待，就连开车到机场接机都会被他痛骂一顿：“客户才是你的衣食父母，你应该把时间力气放在客户身上！”

（六）拼海外，自愿者多到要筛选——无畏福岛核灾，一天抢通300基站

在华为总部，我们遇到的每一位员工，不论是任职超过10年的资深主管，或是刚加入不到7个月的菜鸟工程师，甚至只是负责接送的司机，都把“以客户为中心”挂在嘴边，像是已经植入了DNA中。

“口号人人会喊，但华为是真的落实，他的文化是活的，不是死的”，李瑞华观察：“判断一家公司成功与否，要看他的潜规则与显规则是否一致，不能说一套做一套，华为不只一致，还相呼应，这是他最了不起的地方！”

华为的另外两个文化是“以奋斗者为本，持续而艰苦地奋斗着。”

2011年，日本福岛核灾的恐怖威胁下，华为员工仍然展现了服务到底的精神，不仅没有因为危机而撤离，反而加派人手，在一天内就协助软银、E-mobile等客户，抢通了3百多个基站。自愿前往日本协助的员工，甚至多到需要经过身体与心理素质筛选，够强壮的人才能被派到现场。

软银LTE部门主管非常惊讶：“别家公司的人都跑掉了，你们为什么还在这里？”“只要客户还在，我们就一定在”，当时负责协助软体银行架设LTE基站的专案组长李兴回答的理所当然：“反正我们都亲身经历过汶川大地震。”

在华为，一通电话就飞到利比亚、阿尔及利亚、委内瑞拉等世界各个角落是常有的事，往往一去就是3个月半年，而且是在最落后的环境做最艰苦的事。员工当然也可以选择不去，但“去，就是给你一个舞台，让你有机会学习、成长；年底绩效好，还可以多认股，多分红，为什么不去呢？”邱恒说。

事实上，“只有最优秀的人才能被外派到基层”，郭平说。过去在讲究辈分的日本企业，往往等上七、八年还轮不到升迁，但在华为奋斗10年，已是一个统管4千名研发工程师的中阶主管。

这就是任正非的“少将连长”哲学。

“华为的领导班子，都是一路从基层打拼上来的，只要有战功，30岁当少将，管几十亿美金的合同，都是很常见的事，”《活下去，是最大的动力！》一书的作者田涛说。田涛是任正非的密友，也是华为的顾问，他分析“能者多劳，多劳者多得”，这就是华为的企业精神。任正非虽然大量导入了IBM、GE、惠普等西方公司的管理制度，却对华尔街的金融体系非常不以为然。

在他眼中，搞金融的人光靠数字游戏就能赚进大笔财富，真正卷起袖子苦干的人却只能赚取微薄的工资，这是全世界最不合理的事。所以他坚决不让华为上市，宁可选择把利润分享给员工。

（七）拼活化，革除元老级“障碍”——七千人辞职再回聘，两次新陈代谢

这样的制度并非无懈可击，设计这套制度后，任正非还是时时刻刻在找组织内的“黑洞”，很多人在华为工作 10 年，就已经赚到可以退休的钱，这就造成了一批阻碍公司成长的“沉淀层”，工号 20000 之前的，被称为是公司内的“贵族”，享有职位与年资上的特权。为此，华为分别在 1996 年与 2007 年，由董事长孙亚芳及任正非本人各发起了一次“集体辞职”的大运动，两次涉及的人数都将近七千人。

以 2007 年为例，年资 8 年以上员工，只要自愿提辞呈，就可获得与年资相对应的赔偿金，最低人民币 20 万元起跳。辞职后如愿意继续留在公司，华为也会再次聘用，虽然既有股份不变，但职位与年资均按照该年的绩效重新计算。

这种激进的做法引起当时舆论哗然，中国官方甚至介入调查华为此举是否有违法之嫌，但出乎意料的是，华为员工竟然没有出现激烈的抗争行动，辞职再回任的比率甚至高达 9 成。

这是因为不回任者必须在离开前将股份卖回给公司，而重聘者可能被降阶降薪，但持有股数不会因此稍减，只要公司继续成长获利，他依然可靠持股享受分红好处。

这个做法，让华为一方面保全了资深者做为股东的利益，一方面又促进新陈代谢，让一批更年轻、更有能力的人上来，担当与其绩效相符的职位。一般公司会遇到的成长瓶颈与人事困境，它再一次靠“让员工当老板”的原则跨过。

（八）商院案例：华为全球本土化与全球价值链

华为副董事长兼轮值 CEO 胡厚崑今天在青岛举行的亚太经合组织(APEC)工商界主题论坛上发言指出，在今天的商业环境下，资本、物资、人才和知识方便地全球流动，信息技术高度发达，使得“全球化公司”和“本地化公司”这两个过去常被分离的概念正变得越来越统一。华为的商业实践就是要将“全球化”与“本地化”结合在一起，整合全球最优资源，打造全球价值链，并帮助本地创造发挥出全球价值。

华为认为，任何全球化的公司，都必须关注不同市场的本地化需求，并提供相应的差异化产品和服务，这样才能将全球的成功延伸到本地市场。另一方面，在这个经济高度全球化，信息技术尤其是互联网应用高度发达的时代，本地化的文化、产品、服务往往有可能用比过去短得多的时间被推广到全球，这使更多的本地化公司具备了全球化的潜力。

对于全球化，胡厚崑表示：“全球化不仅仅意味着运营的全球化、投资的全球化，更需要建立一种新的商业理念。这种理念是将全球市场视为一个单一市场，像在单一市场一样构建全球的价值链，并将全球的优质资源都整合到这个价值链里面，使每一个单一节点上创造的价值都有可能在全球范围内被分享。”

目前，华为在全球各地拥有优质资源的地方建立了 16 个研究所、28 个联合创新中心和 40 多个专业能力中心。华为通过这些研究所、联合创新中心和能力中心与全球几百个合作伙伴合作，将自己的全球价值链打造成了一个全球化的创新平台，华为全球的客户都可以通过这个平台用最短的时间分享来自全球不同地方的最新创新成果。

对于本地化，胡厚崑指出：“本地化不仅仅意味着本地雇佣、本地纳税和提供适合本地需求的产品。更高层次的本地化应该是通过与本地优秀企业进行产业分工合作，将他们的创新能力整合到华为的全球价值链，并通过这个价值链将本地的创新成果推广到全球，使本地创造真正发挥出全球价值。”

华为在全球不同的国家和大量优秀公司合作，华为在全球提供的产品里高度整合了来自全球合作伙伴的能力。华为在全球业务发展的同时，合作伙伴的业务也得到了良性发展。作为一个全球化的企业公民，华为与本地伙伴在全球范围内的共赢是华为所带来的独特价值。

“全球本土化(Glocalization)的实践使优秀企业更好地做出贡献，也使任何一个国家都能够更好地利用自己的优势资源，从强大的全球价值链获益。”胡厚崑说，“在这些成功实践的背后，更重要的是开放的商业理念。”

六、华为国际化 要先过地区差异这一关

如今的华为业务遍及 170 多个国家和地区，在全球的 170000 多名员工中，非中国籍员工约 30000 多人，海外本地化率约为 75%。2014 年，华为销售收入 465 亿美元，增长 20%。《财富》2014 年世界 500 强企业排名中，华为位列第 285 位，与上年相比上升了 30 位。

华为从 2001 年开始进入墨西哥市场，早年发展并不顺利，但公司从未放弃。华为墨西哥分公司在发展中遇到了哪些困难？又是如何探索本土化融合之路的？

（一）本地员工占到 90%

谈及华为在海外的发展之路，华为墨西哥分公司首席执行官薛蛮表示，这个过程并不是一帆风顺的。华为从 2001 年开始进入墨西哥市场，不仅发生过员工遭到绑架、施工遭到恐吓的情况，就连中国员工集体出去用餐都被当地报纸称为“入侵”。

薛蛮回忆，华为刚到墨西哥的时候，不安全的因素很多。员工正在机房做数据，劫匪来了二话不说就把人给绑了，把电脑和钱都抢走；在地方正施工，接到恐吓电话，不让施工，只好求助当地客户来解救。

除此之外，华为刚来墨西哥的时候，找不到合作方，“不是说你拿着钱就有人和你合作。”薛蛮说，“现在华为一个月能够安装 800 个基站，这些能力和资源都是逐步积累的。”

墨西哥的国情最明显的特征之一就是社会发展极不平衡。墨西哥人均收入已达 1 万美金，但贫富差距非常大，富人坐着直升机上上班，贫困群体可能连饭都吃不上，随处可见的贫民窟就是佐证。因此，当地人对于工作机会尤为看重，尤其是担心外国人抢走了他们的饭碗。

“我们非常重视本地化经营。可以说，华为墨西哥分公司是以当地企业的面貌出现的。”薛蛮说，“如果我们在每个国家的分公司都派大量的中国人来治理，也会水土不服。”2014年在墨西哥杂志 Expansion 年度 500 强企业的排名中，华为列第 179 位，紧随其后的是可口可乐。

华为在墨西哥的公司本土化率很高，1400 名员工中，本地员工占到 90%，而且还间接为墨西哥城创造了 5000 个工作岗位。2014 年，华为墨西哥分公司在本地的采购和投资达到 3.18 亿美金，实现销售收入 6.5 亿美金，纳税达到 1 亿美金以上；在公司高管团队的 9 人当中，有 3 人是墨西哥本地人。

（二）全球化配置资源

国际化是什么？什么才是真正的全球配置资源？薛蛮说，国际化不是“销售额”，那只能叫出口，真正的国际化是把国际的资源优化配置。

薛蛮举例，比如印度的优势是软件业，华为在印度有 3000 人的研发中心，把中国的软件等级成功升级。再比如俄罗斯的基础科学非常厉害，有许多数学天才，于是在产品外形、包装以外，华为也从俄罗斯找到了许多从事基础研究的人才搞创新，从而胜于对手。

曾经有人问华为创始人兼 CEO 任正非，华为为什么只用 20 多年就能成长为国际化企业，是不是靠低价战略？任正非说，你错了，我们是高价。对方又问，那你凭什么打进了国际市场？任正非回答，是靠技术领先和产品领先。而这其中重要因素之一，就是数学研究在产品研发中起到的重要作用。

华为俄罗斯数学研究所成立于 1999 年，由一批俄罗斯顶尖的数学家组成，正是这些外籍科学家利用数学运算为华为的 3G 技术、企业网产品做出了突破性的贡献。

（三）不做“一锤子买卖”

拉美地区北部是华为“管辖”国家最多的地区部，覆盖 41 个国家和地区。2014 年，华为智能手机在该地区发货量突破 500 万，市场份额超过 10%。

墨西哥市场对华为来说很重要，2015 年华为正在努力工作提高市场份额。2 月份，华为在墨西哥市场推出 G7 型号手机，售价为 5000~5500 比索，并推出限量版。4 月 15 日，华为 P8 型号手机在伦敦全球发布、赢得媒体一致好评之后，4 月 22 日，华为 P8 以“似水流年”为主题在国内发布。

根据 5 月 12 日墨西哥《经济学家报》报道，去年第三季度，墨西哥智能手机比例为 31.3%，预计今年将达 68%。

谈及墨西哥市场的特点，薛蛮表示，拉美人对新事物的接受程度没有中国人快，手机更新的速度也没国内快，“接受一个东西很慢，但抛弃一个东西也很慢。”薛蛮说，因此，华为在墨西哥要深耕当地市场，不做“一锤子买卖”，旨在通过长期的努力成为受当地人尊敬的企业，与此同时也要保持华为艰苦奋斗、开放进取、成就客户的企业精神。

曾经有一家法国媒体在采访华为后写下过一篇文章，告诫欧洲的电信制造企业：你们将会受到这家中国企业的严峻挑战。因为与外国跨国公司比，中国企业绝不仅仅有劣势，同样有非常明显的优势。比如，欧洲企业普遍反应较慢，用户提出一个修改建议，他们往往要一年甚至一年半才能改进。而华为，只要用户有需求，总是加班加点，快速反应。一个要一年才改进，一个只要一个月就能改进，优势自然体现出来了。而且中国人特别勤奋，效率当然也会高。

谈起创新和转变，薛蛮表示，以前公司认为只要自己埋头苦干就可以了，但这是公司规模小的时候；现在公司大了，不仅要强调合法合规，绝不偷税漏税，也要通过企业社会责任的宣传，让当地政府和人民知道华为为当地就业、税收做的贡献。

据悉，华为墨西哥分公司已经同当地大学、医院等多个机构、社会团体开展了帮扶工作，很好地展现了中国企业在国外的社会责任形象。

（四）“华为速度”是这样炼成的

实际上，华为的速度也是被“逼”出来的。华为创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争。中国是世界上最大的新兴市场，世界巨头云集，华为不得不在市场夹缝中求生存。上世纪 80—90 年代，中国通信设备市场被进口高价市场垄断。不过，巨大的市场空间、混杂的竞争局面，也为中国本土通信设备商崛起创造了条件。

华为是通信市场的后进入者，早期技术实力薄弱，与西方厂商的差距巨大。为了活下去，华为的研发团队绞尽脑汁思考如何“苦干加巧干”。在路由器芯片的测试环节，华为积极研发自动化工具，业界开发芯片一般第一版会测试出问题，然后再改一版，另外需要 6 个月。而华为有先进的仿真环境，以及模拟测试环境，在芯片出来之前就进行充分的仿真测试，因此避免了改版，大大提升了效率，这背后是华为多年研发平台能力的积累。

生存在高度竞争的行业中，危机感让华为多年来一直“把西方公司喝咖啡的时间用到工作上”。正是依靠这些，思科等公司做一个产品需要 3~5 年，华为则可以只用 18 个月。

七、华为不够国际化？地球人都笑了

最近 EII 的一篇文章，在《联想与华为：一个“巨亏”，一个“称王”为何在海外，却是不同的印象》中对联想与华为的国际化（不是“全球化”）做了一个对比，“发现”华为的高管团队是“清华”——清一色的华人，没有海外留学背景，更不用提是华人或者是洋人；相比之下，联想走的路线就很“国际化”，很“多元化”。对此，《哈佛商业评论》采访杨元庆时，他对联想的国际化充满自信：“我觉得两国（中国与美国）企业都应该向联想学习”。

比起联想，华为不够国际化？地球人都笑了？笔者不想引用太多华为员工的观点，而是跳出 EII 的框架。作为了解华为的 HR 专业人士，笔者想跟大家分享不同的观点，兼谈中资企业出海的一些误区。

（一）志不同，“道”不合

首先，EII 关于国际化的用词是没有错的（但不是全球化），但两家企业的国际化道路选择导致了两家公司的差异。他是说国际化---全球化的第一阶段（基本概念请参考 90%国际化企业不懂的全球化常识），联想很国际化，它收购，它开厂，成立文化项目小组以“融合”当地文化。在这个阶段，国际化的方式不同，特点各异。

企业在国际化阶段可以通过加盟，设立销售中心、收购、合资、战略合作与建厂等方式进行国际化。其中，收购为国际化的主要手段，虽然仅有 2/3 能达到预期的目标，或说不太“成功”；而建厂则是风险不小。在国际化阶段，战略、产品、运营、流程、人才等均由总部制定。

虽然都做贸易出身，但走的道路不一样，国际化路径明显也迥异。华为总部位于中国深圳，自主研发，艰苦奋斗，在出海中历经艰辛杀出了一条血路，走了一条不寻常的路。这是中国人自己走出来的路，跟任正非的全球战略与性格有关。这就有点像你要靠自己的军队征服全球，还是“八国联军”征服全球是一样

的。任正非带领的华为，无疑是很有民族特色的国际化企业，华为是国际化的，更是带着本国文化色彩的，这个企业给全球化企业带来了不同的亚洲脸孔，是成龙，而不是李小龙。

（二）看人不要看表面，要看历练

其次，关于高管团队的组成，除了联想控股也全是华人之外，他还犯了一些基本错误，比如说衡量国际化水平使用了多元化的量化指标而非质化指标。

EII 说华为高管团队不够国际化，有点像是说少了其他脸孔就不够“国际化”似的。他评论道“华为的 17 位（量化指标）高管都在 1997 年以前入职，且无一外企工作经历，无一海外求学经历”。这是统计量化数据，并未考虑他们没有历练以及全球视野与全球化思维（质化指标）---很难想象，缺少这些，他们如何支撑这样的一个全球化企业（参考文章一起遇见未来：全球视野与全球化思维）。

这使我想起来一个关于黑人小兄弟质疑笔者作为中国人学习外语的经历。他问我“你的英文哪里学来的？”我告之学校。他追问我“你们的老师是 EnglishNative Speaker 吗？”我说当然不是啦。他更好奇“那他们在国外留学、生活或工作过吗？！”我反问“怎么可能！？”这是一个笑话，却是真实的故事。

与其说这是一种“殖民思维”，不如说这是一种“自我中心”的思维。反过来就明白了，中国人在国外看到亚非拉人教中文，你也很可能这样质疑他的资历。如果用这种思维去看，全世界都得邀请中国人（海外华人都可能不行！）去教他们中文---只有中国人才有资格制定标准---而这标准制定权，就是 EII 和这位黑人小哥的“国际化”标准。

而很不幸，华为打破了这个规则，地球人都不高兴了。这让很多无法接受华为文化的人去打低分---用华为文化的字眼来说，这些人的“工作不饱满”，甚至是华为公司的 loser。至于 glassroot 的评分是否有代表性，大家也没有必要太在乎，需要用更专业的调查工具去调查分析。相反，对于这样一个问题，我要问，华为的高管团队还需要引入美国人、巴西人和印度人吗？显然，这样的国际化未

免太肤浅了。员工多元化在北美移民国家具有政治正确与民族融合的必要，在中资国际化企业却值得商榷。

（三）战略决定组织与人员

再次，我们看看国际化的组织策略。华为在国际化与多国化（跨国）阶段，都是“四肢发达，头脑简单”。什么意思？国家代表处位于组织金字塔的基层，作为士兵，听见枪声，可以呼唤炮火。这意味着什么？总部人员缺乏全球知识与经验，充分的授权，快速响应当地市场。总部依然在战略与方向把控，并且在战争中学习战争。这还需要“文化项目组”吗？每个国家根据市场、战略与目标，全球调配资源，包括从客户、供应商、友商等招聘技术专家组成新团队。就像在中国的企业，你选择战略、组织与岗位匹配的人，兼顾法律。这是做生意的方式，这也是做企业应有的立场与态度。况且，华为总部也没有少招聘友商高管，只是进入不了最高决策层，成为了顾问而已。

（四）全球化不应是西方文化的世界化

最后，我们不得不谈谈在上个世纪关于全球化与本地化的一些概念与发展。在全球视野与全球化思维中，笔者也谈到，全球化往往是美国化甚至是西方化的误区，也讨论了多元化融合的策略，在此不讨论（具体参考文章一起遇见未来：全球视野与全球化思维）。但是，如果在全球化的背景下，各文化、国家能够平等参与、保留特色，而不是被同化，这也是很有特别重要的。但恰恰是，世界上很多国家被殖民的同时也抛弃了自己的传统与特色。在这个意义上，华为作为一家民族企业，带着中国元素与色彩，给全球化企业一个完全不同的性格与脸孔，就是一种文化自信，战略自信。这种参与全球化的姿态有什么问题呢？

（五）需要学习标杆，但没有必要模仿！

关于实践，中资企业走出去，不能简单模仿什么“华为模式”，“联想模式”，方式就是那几个——绝大多数企业在这个阶段是通过设立销售中心、分公司、收购、合资、战略合作与建厂等，关键是要根据自己的实际情况，必要的时候一定要

请律师、会计师帮助了解当地的法律、税务等条件，因地制宜。但是，没有完全成功的模式。要学习标杆，研究标杆，但千万不要简单模仿标杆。每一个企业的成功都有自己的特殊条件---政策、时间，团队等，抄袭、照搬，迷信带来的可能就是灾难。西方公司曾经迷信华人可以搞定华人，招了一批批的新加坡、马来西亚、香港和欧美华人，最后慢慢都撤出去了。同样，我们也不需要迷信海外华人，更不需要迷信白人、黑人、当地人！只有一群适合的人组成的团队---能够胜任工作，可以适应中资文化的弹性、灰色管理甚至是官僚等，能够高效完成任务。

八、静水潜流与华为国际化

历经九年的艰苦拓展，经过屡战屡败，屡败屡战，华为终于迎来了海外市场的全面突破。华为不仅完成国际市场布局，国际市场销售实现连年翻番式增长，并打开了高端市场，形成了与国际接轨的营销方法与模式和大平台服务体系，积累了海外市场本地化建设的经验。更为重要的是，海外市场的开拓，不仅带动了国内市场的发展，也使华为进入了新的发展时期。

（一）国际化是一种长期的承诺与持之以恒的战略

华为进入国际市场是一种历史的必然。“过分依赖国内市场对公司来说是相当危险的”（引自孙总《董事会工作报告》）。走出去就有机会，但国际市场同样拒绝机会主义，同样拒绝短期行为。国际化是一种战略选择，更应该成为持之以恒的承诺和持久地投入。在国际化的道路上，华为的道路绝不会一帆风顺，必须经受一番痛苦的磨练。但只要我们认定了国际化这条路，就别无选择。

华为的国际化的成功，一条重要的经验，就是长期秉承“压强原则”，“在成功关键要素和选定的战略生长点上，以超过竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破”。敢于将有限的资源压在战略领域，从重点突破，到系统领先，既是华为在国内市场领先的成功经验，做国际市场也同样遵循的是这一原则。

华为进入国际市场不是短期的投机行为，而是基于公司“活下去”的基本目标，在华为，“活下去”与“走出去”是紧密联系的，要活下去，就必须走出去，而只有走出去，也才能活下去。可以讲，华为的国际化是以生存为底线的国际化，是以活下去为目标的国际化，因而在国际化道路上，华为走得非常执著和坚定。

华为在进入俄罗斯市场时，正是用在苏联卫国战争期间被苏联军民广为传诵的名言，作为其战略宣言：“俄罗斯大地辽阔，可我们已无退路，后面就是莫斯科！”没有攻不下的市场堡垒，只有攻不下市场堡垒的人。华为在俄罗斯市场上，历

经八年，从颗粒无收到满载而归，最重要的一条就在于对国际化战略的坚持和信仰。

（二）国际化同样也必须以客户为导向

华为在国内市场上的成功，依赖的是客户导向的核心价值观。在国际市场上，要取得成功，也同样必须坚持这一核心价值观。低廉的人力成本，产品或服务的低价策略，并不是进入国际市场的通行证。不可否认，对于没有品牌知名度的中国企业，依靠价格优势，取得局部市场的突破，在进入国际市场的早期不失为一种理智的选择。但是从长期来看，价格优势不能成为中国企业的核心竞争力，因为这种优势本身很脆弱，而且低价策略所受到的打压和限制也越来越多，客户可选择你的产品，但不能认同你的品牌，同样也不能赢得竞争对手的尊重。

“正反两方面经验教训反复证明：当我们遵循客户需求导向时，可以化危为机；当我们背离客户需求导向时，局面就会转机为危。以客户需求为导向，是经过实践检验的生存之魂，是我们留给未来者的宝贵财富。”（引自孙总《董事会工作报告》）

（三）国际化的关键是企业的整体竞争力

中国企业进入国际化的优势同样靠的是整体竞争力，中国企业取得国际市场竞争优势的关键还是体现自身实力的整体竞争力，其中包括企业的核心技术和市场营销能力。应该讲，只有走出去才能对一个企业的整体竞争力作出最客观的检验。国际市场不相信眼泪，国际市场依靠的是实力。华为在进入国际市场时，坚持把“最好的产品拿出去”，能够让“国际竞争对手能够平视华为”的根本在于自身的实力。有实力，在国际市场才能“到哪里都是主场”。所以，华为在国际市场上遇到的竞争压力，并不比国内市场上的竞争压力大，其原因还在于其自身的实力。

在国际化过程中，企业更多地关注对知识产权的保护，这无疑是重要的，但更重要的是，企业要有自己的知识产权，创造知识产权比保护知识产权更重要。每年以高于营业额 10% 的研发投入，“即使在最困难的 IT 低谷时期，也保障了销售收入 10% 以上的研发投入”，使得华为能够在国际市场竞争过程中有个起点高。质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求，是华为取得国际化成功的关键，而做到这一点，必须以核心技术和自有知识产权为后盾。

（四）国际化的瓶颈是企业的管理体系

国内企业与西方公司的差距往往不是技术和质量，而是表现在管理水平上。国际跨国公司强大的市场竞争力，来自于其内部先进科学的管理机制和管理体系。构建国际市场的管理运作体系，构建适应国内与国际市场的业务运作体系与流程，这是中国企业进入国际市场必须解决的首要课题。

在国际市场上，国外企业选择一个中国企业的产品，看重的无疑是价格、质量和服务，而国外企业选择一个中国企业作为合作伙伴，注重的则是企业的整体管理能力和企业的成长能力，也就是讲，企业必须具有可重复性和可预期性，即企业能够持续地进行管理改进，且企业的经营管理行为依据流程、制度和机制，而不是个人。

支撑华为在国际化可持续发展，依靠的是其多年来构建的与世界级一流企业接轨的管理体系，和长期探索的充满活力的企业机制。正是早期与国外通讯巨头的竞争与合作的过程，使华为认识到先进的企业内部管理体系在国际化过程中的基础作用，这也是华为义无反顾地走向国际化的信心来源。华为信奉并长期坚持的一条重要理念是：管理是真正的核心竞争力。管理也一直作为华为的最大瓶颈。任总已连续五年为华为提出“十大管理要点”，并以此作为牵引华为管理变革的纲领。自 97 年以来华为在公司运作、质量体系、财务、人力资源四个主要方面进行了持续不断的变革，遵循“先僵化，后优化，再固化”和“小改进，大奖励，大建议，只鼓励”的管理原则，经过 7 年的努力，基本建立了与国际接轨的管理运作体系，国际营运商对华为产品的认可，实际上是对华为整体管理体系的认可与尊重。

华为国际化的成功可以从不同的方面去探讨，但其成功的关键要素在于其内部，在于其宏观商业模式，在于其内部运作模式和优秀的企业文化。

走在以生存为底线的国际化道路上，华为走得很艰难，也很执着，九年的国际化道路，迈出的虽然只是一小步，但是有决定意义的一步，未来的路还很长，需要解决的问题也很多，华为还要义无反顾地走下去。

任总常说的一句名言是：静水潜流。这是华为国际化过程中的经验之谈，发人深思。对走在未来的国际化道路上的华为来讲，需要的还是静水潜流地国际化。

九、案例解读华为的国际化营销

（一）华为想要传递怎样的品牌形象？

华为的文化是：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗是我们胜利之本。

无论李小文、芭蕾脚还是“厚积薄发”系列，主题虽有差异，但其中似乎相继吻合着华为一贯标榜的艰苦奋斗、专注聚焦、工匠精神、为了确定的目标不惜代价饱和攻击完成突破的雄心。这带有对过去一个较长周期的商业社会拨乱反正的用心，意在扭转弥漫在整个行业里的一种浮躁趋势。

（二）华为是如何建立起自己的品牌形象？

许多细节与广告的理念吻合、协同

LOGO 颜色：它从过去的红色变成了巴展的白色 logo，外加三个红色键头。（华为常务董事、战略 Marketing 总裁徐文伟说，红色抢眼，黑白色包容，更国际、时尚、低调。我的体会是，红色虽有热情，但常常被意识形态化。华为将红色变成黑白，颜色透明，有一种渐进的灰度，这与它一直强调的开放、妥协、灰度文化异曲同工。这家巨头应该是在面向国际市场发出的一种开放、融合、共赢的信号。）

2016 年，CeBIT 上全新的 Slogan: Leading New ICT, Building Better Connected World.

（三）华为品牌形象的营销活动

Make it possible



2013 年 2 月 24 日，在巴塞罗那移动世界大会正式开幕前夕，华为终端发布了全新品牌理念：**Make it Possible**（中文名称“以行践言”）。这一品牌理念将成为华为消费者业务群与全球消费者沟通的核心主张，在这一理念下，建立起华为终端与消费者之间的情感关联，最终将华为终端打造成为消费者喜爱并追随的品牌。

Make it Possible with Robert Lewandowski



华为在 2015 年签下了莱万多夫斯基作为东欧地区的代言人，在宣传片 **Make it Possible** 里，莱万亲口讲述了他少年时期踢球的坎坷生涯：从小就立志踢上职业足球，然而曾经的他身材瘦弱矮小，受到所有人的否认。不愿放弃自己的足球梦。他在课余坚持练习，每天超过 6 个小时，而他的父母都会在一旁陪伴着他；然而 17 岁那年，他严重受伤、被俱乐部放弃，孤身一人，没有拿到合约。但是父亲的话一直激励着他，让他永不放弃。

华为品牌歌曲《我的梦》



华为与好莱坞影视制作公司 Wondros 共同打造了一支动人的短片，其国际版和中文版的背景音乐分别由美国歌手 Delacey 和张靓颖演唱，这首歌也是华为的品牌歌曲。

芭蕾脚



任正非对芭蕾脚的理解，亲自有过阐述：“我们除了比别人少喝咖啡，多干活，其实不比别人有什么长处。就是因为我们起步太晚，成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃点苦。所以我们有一只芭蕾脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着。华为就是那么一只烂脚，它解释了我们如何走向世界”。

厚积薄发

2016 年开年，华为发布厚积薄发系列广告，用一张张意味深远的图片故事，揭开了自己的成功之道：坚持战略聚焦、持续战略投入，不断战略突破。



《刚果河上的捕鱼人》

在第一张广告中，瓦格尼亚捕鱼人站在巨浪翻滚的刚果河中捕鱼，他们既要掌握木篮，让湍急的河水顺势将鱼推进去，又要注意脚下，否则就会被河水卷走。

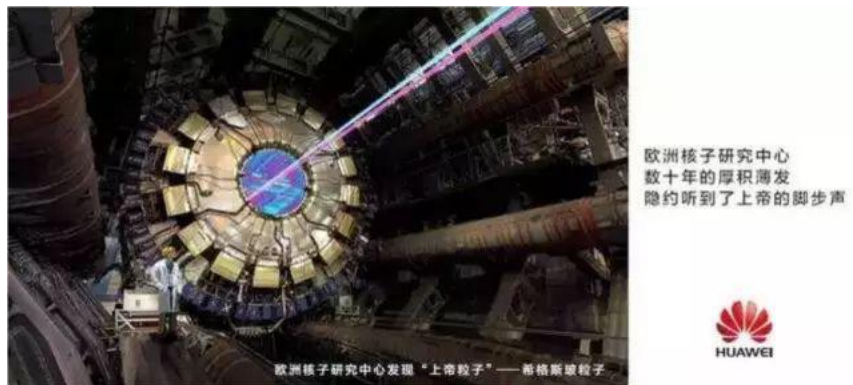
华为给这张震撼人心的照片搭配图说为：“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”。这张视觉冲击力很强的广告，意喻着站在大数据洪流中的华为，集聚注意力，将战略竞争力量投放于战略性机会上。



《赛场上的乔伊娜》

在一次比赛中，乔伊娜微笑着冲过终点，她创造的女子 100 米短跑世界纪录至今无人打破。乔伊娜说：“对于短跑选手来说，很多人为了提高百分之一秒的成绩而甘愿付出巨大的努力。要知道，每 0.01 秒都是很重要的”。

厚积不一定能有薄发。很多伟大的突破是带有偶然性的，并非按预定计划发生。为此，华为坚持瞄准目标，坚持开放包容，吸纳不同领域的大量人才，这样带来了思想的碰撞及互相启发，从而在各个领域里捕获更多突破的机会。



《上帝粒子—希格斯玻色子》

欧洲核子研究中心用大型强子对撞机捕捉到的“上帝粒子”光彩夺目。早在宇宙诞生之初，自然界的“上帝粒子”便一直存在，但要寻找它，就必须人工还原宇宙大爆炸时的场景。为此，欧洲核子研究中心投资 90 亿美元打造了世界最大实验项目——大型强子对撞机。经过近万名科学家几十年的努力，于 2012 年宣布成功发现“上帝粒子”。

这张图片，从侧面展示了华为的坚持，即在主航道持续密集投资，多路径、多梯次地探索未来方向、实现突破。

华为的产品系列广告

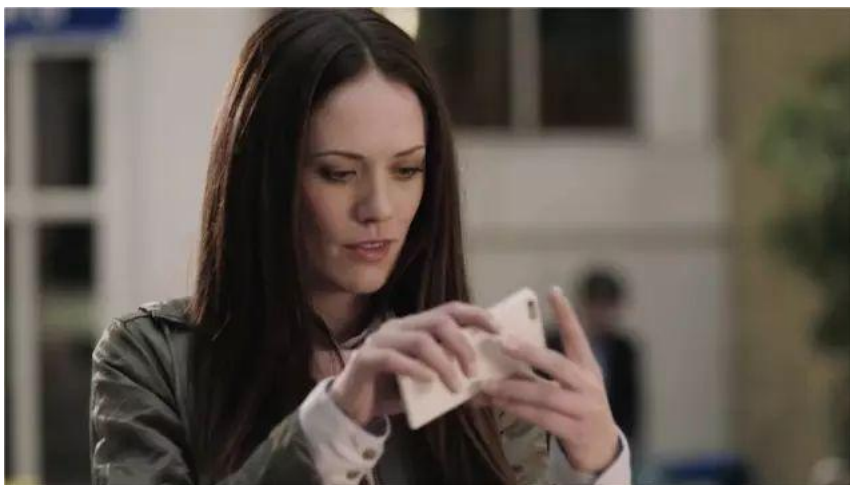


华为 G510



华为 G6

2014年2月23日，华为在2014年世界移动通信大会（MWC）发布了紧凑纤薄、时尚多彩的华为G6。华为G6深刻诠释了“美，源自于心”的理念，并向大众传递积极、向上、阳光、简单的生活态度，触碰人们内心的渴望，让用户轻松简单的用心发现美，分享美！



G6 宣传片

2014 年 2 月，华为为一款中端手机 Ascend G6 拍了一部浪漫爱情宣传片 To love is to share。故事中，男孩为了给女朋友求婚，独自去到他们曾经历过的场景，用手机拍照，还编辑成一封求婚信送给女孩，是不错的求婚教学视频。



华为 G7

G7 的口号是“自在”，丰裕过后是自由。它将积累和丰裕的境界更推进一步，飙升出人生的自由叹念，划出一道感悟和情怀的上升曲线。



华为 P6

2013 年 6 月 18 日，华为终端在英国伦敦举办了盛大的发布会，正式发布了在网上视频曝光、人气颇高的智能手机：Ascend P6。机身厚度仅 6.18mm（双卡

版为 6.48mm），是当时全球最薄的智能手机。华为 Ascend P6 的设计是一种强调平衡的人性化的美的设计，其灵感来源于纸张。



P6 的口号是“美，是一种态度”，画面是一个持着利刃的击剑外国女孩，也许是 P6 打全球最薄概念，必须具备齐“外国女孩(全球化)和利刃薄锋(薄)”。



华为 P7

P7 宣传片——“君子如兰”

想在夜晚拍出尼斯湖水怪和外星人？在“Above top secret”短片里，华为用搞怪的风格在宣传 P7 的夜间超快照功能。



华为 P8 “似水流年”

P8 最突出的是在“在高对比和弱光下，来做手机摄影的创新。P8 用“单反”的劲头，来定义光轨手机的内涵。在 P8 相机的“流光快门”里面，有 4 项内容：车水马龙、光绘涂鸦、丝绢流水、绚丽星轨。这近乎包含了 Troy Paiva 的所有类别，一种艺术行内的范儿。4 月 16 日，华为在伦敦 White Hall 做了一场“China Day”，透露 P8 在中国区的品牌口号——“似水流年”。P8 的全球发布是在伦敦泰晤士河旁，4 月 22 日的中国首发是在上海的黄浦江旁。似水流年，子在川上曰：逝者如斯夫。



毫无疑问，“似水流年”呼应或者对称了 P8 在影像探索上的“时间观”。有趣的是，就像毕加索的“光绘涂鸦”一样，“似水流年”也造成了“叠加”效应。对华为手机的品牌演进的时间轴线而言，它如同打了一个小小的岔口，像博尔赫斯所说的

“小径分叉的花园”，将原本单尺度单线头的线性时间，在生长的间隙，突然停了一下，回头了一下，回忆了一下。

“似水流年”的一个大的背景，是华为这个母体对时间的认知和理解。2013年，华为成功登顶，超越爱立信，成为全球最大的电信设备供应商，可谓在“主航道”上取得了完胜。



华为 P9

2016年4月6日，华为在伦敦正式发布了P9手机，并找来了“超人”扮演者的亨利·卡维尔和饰演过黑寡妇的斯嘉丽·约翰逊，为新手机P9代言。宣传片在Youtube上线后，已经有125万的点击量。

华为P9主打双镜头，用#OO#打开双重视界去探寻。此次华为选择了欧洲五大时尚之都马德里、柏林、米兰、巴黎、伦敦，并分别在其地标性区域投放新品发布会预热海报。这样的举动不仅表明了其在国际上的地位，同时引起当地群众的广泛关注；更是希望能够通过广告内容传递他们的最新创新产品及理念。这次的#OO#巨幅广告引起了当地群众的关注，更有群众驻足探讨海报的创意内容；并开始关注4月6日的新品发布会。

华为手机P系列的主线是，降低了“秀硬件秀肌肉秀跑分”的声调(华为终端中国区CMO杨柘的话)，强调人文性，寻找品牌的文化基点。



华为 Mate7

对华为“品牌高端化运动”贡献最大的 MATE7，MATE7 的口号是“爵士人生”，画面代言人是事业有成的闲适洋汉，和 P6 有一定的承接，隐隐归类到一种“有积累、有沉淀、有诗性、有丰裕富足感”的人群内涵(可能是同高速崛起的华为荣耀品牌做区隔，荣耀是针对年轻消费群体，以“勇敢做自己”来打动年轻的心)。



华为 Mate8 宣传片

“y'know, just living my life”（过我想要的生活）

正在拓展国际市场的华为一直重视海外品牌宣传和代言人的选择，作为华为旗下的子品牌荣耀，想要吸引“数字原住民”这一年轻消费群体，贝克汉姆的大儿子布鲁克林·贝克汉姆（Brooklyn Beckham）成了不错的选择。

8 月 16 日布鲁克林出现在华为旗下的年轻新品牌荣耀 8 的发布会上，这次的广告代言合同大约花了 10 万英镑（约 86 万人民币）。

这部广告片跟以往华为手机的风格很不一样，片子里也完全没有出现华为的 Logo。这是因为荣耀品牌正在试图去华为化，希望能够作为一个全新独立的品牌，吸引更年轻的消费者。



Mate S 指纹传感功能宣传片

针对商务机型，宣传片也得秀智商和甩帅。为了其中一个触摸传感技术，华为就拍了两个特工主题的短片“An agent's perfect companion”。



华为 watch

2015年3月MWC2015,华为发布了华为 Watch,是华为发布的首款 Android Wear。华为 Watch 支持心率监测和常见的运动追踪功能,同时内建有六轴运动感应器和气压计。

2015 德国柏林消费电子展上,华为正式宣布其首款智能手表 HUAWEIWATCH 于海外正式上市,并全球首发 HUAWEI WATCH 唯美大片。此组大片由摄影教父马里奥·特斯蒂诺(Mario Testino)亲自操刀,维密超模卡莉·克劳斯(Karlie Kloss)联袂顶级男模肖恩·奥普瑞(Sean O'Pry)灵感碰撞,将 HUAWEIWATCH 科技与时尚的交融之美得以完美呈现。



HUAWEIWATCH 是首款最接近经典手表设计的智能手表,其先进的科技将为消费者提供最贴心的智能手表使用体验,同时,承袭传统腕表的外观设计则处处透露出经典之美。

HUAWEIWATCH 唯美大片发布之际,华为首次提出了“科技拥抱时尚”的理念。这预示着华为将开启跨界之旅,致力在产品 and 品牌上实现新突破。

华为的节日营销战役

#be present



华为波兰圣诞节广告-Be Present

家庭里每个人都沉浸在自己电子设备的世界里，妈妈盯着笔记本屏幕忙碌打字，姐姐捧着手机寻找自拍的最佳角度，爸爸守在电视前看着喜爱的球赛，只有家里最小的孩子和忠实的狗狗互相依偎做伴。小男孩在圣诞树下许了愿，一切瞬间都被美丽的灯光点亮起来。所有沉浸在电子设备中的家人顿时恍然大悟，一家人聚在一起才是最美好的圣诞节。

“一年一次，请为家人放下手机。”

广告中的背景音乐是 2004 年上映的电影《美丽心灵的永恒阳光》中的插曲，Tomer Biran & Anat Ben Hamo 进行了重新的编曲和演唱。

（四）华为在营销中犯的那些错误

华为 P9 的“虚假宣传”风波

华为在对 P9 的宣传上使用了单反配图。不过，这张配图却是出自佳能高端单反 5D Mark III，被业内评论为“打的一手好脸”，因为华为 P9 一直宣称搭载徕卡双镜头，主打拍摄，却在营销中不用自己的双摄像头手机来拍摄样张，反而选择单反相机拍摄的照片，误导用户的居心引发外界质疑。

随后，华为官方回应称“我们意识到，我们应当在照片标注中做出更明确的说明。我们从不希望误导用户。我们对此表示道歉，并已删除了这张照片。”

但事情并没有因此风平浪静，有人指出，四个人并排行走，身后却出现五条重叠的影子，该如何解释出现在最右边的第五条影子？所以，照片 PS 痕迹在影子上暴露无遗。



HUAWEI P9 记录的，
不仅仅是光线、人影、前方的道路，
还有阳光的味道，
以及生命和时间故事。

HUAWEI P9
华为 | 徕卡 联合设计



Mate 8 的代言人风波

据法新社、BBC 以及路透社等权威媒体报道，梅西和其父亲豪尔赫因偷税被判 21 个月监禁，并处以 370 万欧元罚款，但他可不用入狱坐牢。事实上，早在 2013 年，巴塞罗那地方法院就已经指控梅西父子在 2007 到 2009 年间，涉嫌通过开设公司利用梅西本人的肖像权来逃避缴纳个人所得税 410 万欧元。而华为却是在今年 3 月期间宣布签约梅西的。

作为品牌重塑战略中的一部分，此次签约有着重大意义，就因为没有对梅西的名声进行调查，让高达 600 万欧元天价的签约费用打了水漂。



华为品牌形象的“定位错乱”风波

2015 年美国摄影艺术家亨利·路特威勒(Henry Leutwyler)的摄影作品《芭蕾脚》。

画面上是一双芭蕾舞者的脚，一只穿着舞鞋光鲜亮丽，另一只赤裸着满是伤痕。广告文案是：“我们的人生，痛，并快乐着。”除此之外，华为此前也推出向“布鞋院士”李小文学习的广告。

据悉，这张烂脚照片由任正非亲自挑选，公司高管更是直言“那只伤痕累累的脚代表的就是任正非本人。”对此，业内分析称，以一双烂脚做为巨大的宣传图片并无美感，甚至会让公众视觉上觉得不舒服。也有部分华为员工在公司内部的论坛上表示，这次的“芭蕾脚”广告消极且内向，不适合作为广告。除此之外，更是有评论一针见血指出，这一系列广告虽然是在权威媒体上向公众公开投放的，但其实也是任正非向华为近二十万员工投放的。



十、华为品牌的全球化战略

2015 年 1 月 4 日，华为推出一则“芭蕾脚”的广告：一只脚穿着优雅的芭蕾舞鞋；另一只脚却赤裸地立着，满是伤痕。美与丑、优雅与不堪，形成强烈的对比，给人鲜明的视觉冲击。左上角是横版华为 Logo，Logo 下面隐约有 2 行字：“我们的人生/痛，并快乐着。”这则广告虽然近乎“审丑”，但它是华为价值观的体现，也表达了华为国际化的艰辛历程：“痛，并快乐着”。



在 ICT 领域，欧美企业是游戏规则的制定者，作为一家来自发展中国家的后起之秀，华为通过自己艰苦卓绝的努力，经过近三十年的发展超越西方巨头，其全球化的品牌战略很值得中国企业学习。

（一）华为品牌及其国际化历程

1、华为品牌标识及其定位

华为品牌标识由扇形图标和“HUAWEI”英文组成，有横竖两个版本，与旧版标识相比，华为的新标识更加简化，由 15 个“花瓣”简化为 8 个，品牌辨识度更高；文字也由“Huawei”变更为“HUAWEI”。标识中没有使用中文，体现了华为

塑造全球化品牌的战略初衷。“华为”的寓意是“中华有为”。该品牌标识的含义是聚焦、创新、稳健、和谐，体现了公司的理念。

2、华为品牌的国际化历程

华为 1988 年成立。主要包括运营商网络、企业业务、消费者业务、华为云四大业务部门。从进入国际化市场的区域顺序看，华为是依从地缘关系，从地缘亲近、政治敏感度低、经济次发达的国家和地区逐步推进到地理位置相对较远、政治敏感度较高、经济发达国家的路径。华为国际化是依循香港-俄罗斯-南美-东南亚/中东/非洲-欧美这个顺序开展。华为国际化大致分为四个阶段：

第一阶段：国际化初期。1994 年，华为开始探索国际市场的路径。1996 年，华为与和记电讯合作，提供以窄带交换机为核心的“商业网”产品。华为的 C&C08 打入香港市话网，可以说是华为大型交换机走向海外市场的第一步。

第二阶段：次发达国际市场的全面拓展。1997 年华为进军俄罗斯市场。1999 年进军泰国市场，接着在新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场拓展，取得了不错的业绩。

第三阶段：开发发达国家市场—西欧市场。2004 年 3 月，华为欧洲研发中心在英国建成并设立欧洲地区总部。2008 年，华为攻克欧洲最后一个堡垒——德国电信 DT。2010 年，华为分别荣获“最佳业务交付平台（SDP）奖”、“最佳解决方案”奖和“最佳用户增长成就奖”。

第四阶段：进入北美市场。2012 年，华为、中兴公司被美国以“威胁美国国家通信安全”禁止进入 ICT 市场。在美国，华为的扩张常常碰壁，遭到国会显微镜似的审查，并被质疑中国对华为的补贴、低息贷款和大量的出口信贷等。2014 年 12 月，华为从消费品市场重新切入，“另辟新径”，再次进军美国市场。2019 年以来随着美国制裁华为，华为从美国市场完全撤出。

（二）华为品牌国际化战略的主要举措

华为品牌的全球化首先从 B2B 层面开展的；2012 年后，华为面向消费者的产品开始在全球拓展，华为国际化过程中，B2B 业务部分虽然受众有限，但却可以增强国际化实力，提升美誉度；B2C 领域由于受众和用户广泛，知名度很高。华为也正是靠这些努力，跻身于“Interbrand 全球最佳品牌 100 强”。

1、通过切实有效的传播沟通，获得海外公众的认知和信任

外国人对中国的认识是极其有限的，他们一般是通过《红高粱》和一些历史题材剧了解中国，对于采用来自这样一个国家的电信设备持怀疑态度。加之中国产品质次价低的刻板印象，华为要打开局面非常艰难。

“华为是在国内有十年的积累后开始走向海外的，十年前遇到了这些问题，现在依然会有。”华为市场部的领导这样说，2000 年左右，华为首要解决的是认知问题，采取了“请进来、走出去”的方式，一方面邀请客户访问公司，因为耳听为虚，眼见为实。“走出去”就是要把产品、服务带出去。这就是华为“新丝绸之路”的核心理念。所谓的“新丝绸之路”，是让海外公众认知华为品牌的重要战略。组织国外运营商先参观北京和上海，后参观深圳坂田基地。通过参观，绝大多数对华为刮目相看，心理上从拒绝到接受，大部分客户基本会在一、两年内采购华为的设备。

华为还采用精准传播方式，提升品牌认知，通过精准传播，在节约传播费用的同时，可以提升品牌溢价。华为创建了一支由资深技术人员组成的撰稿队伍，定期发表与技术趋势、解决方案、应用案例方面的相关文章，提升产品和品牌的认知度。比如与运营商联合举办高层峰会这种形式，也是品牌精准传播的很好的方式。在峰会上，交流双方的战略发展规划，借此加深对对方品牌及产品的认知，密切沟通与交往，确认双方未来几年的合作走向。

华为每年都要参加 20 多个大型国际展览，参展投入往往上亿，在国际舞台上展示自己。在这些大型展览会上，华为的展台和很多国际巨头的连在一起，而且

他们的更大、布置更细致。通过这些展览，会在视觉上给参展的运营商一种震撼，然后会关注华为的产品和技术。

2、“东方快车计划”——品牌国际化规划的确立

2004 年开始，华为在欧洲开启了“东方快车计划”。与一家全球著名的咨询公司合作，对自身品牌进行了一次全面的评估与规划，制订了打造一个国际主流的电信制造商品牌的规划。“破除了狭隘的民族自尊心就是国际化；破除了狭隘的华为自豪感就是职业化；破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。”在这个理念指导下，华为经过了艰辛的努力和探索，获得了值得中国人骄傲和自豪的业绩：2014 年，华为作为第一家进入“Interbrand 全球最佳品牌 100 强”的中国企业，华为品牌认知度增幅位列全球第一。

3、围绕国际目标市场客户需求，苦练“内功”

打造强势品牌的基础是练“内功”，其核心是组织结构和企业文化所带来的整体竞争力的提升。高科技行业 and 核心竞争力是技术，没有核心技术支撑，品牌就会空心化。作为自主品牌，华为十分重视自主核心技术研发，从制度管理到运营管理逐步“西化”，推动华为的国际化。华为聚集全球的技术、经验和人才进行产品研究开发，使得产品一上市，其技术就与市场同步。华为的每个研发中心的研究侧重点和方向不同，更加贴近客户，倾听客户需求并快速响应。华为还在全球设立了 36 个培训中心，为当地培养技术人员，并大力推行员工的本地化。

在新加坡市场的开拓中，新加坡电信公司准备上马 NGN（网络和电话捆绑的业务），需要开发专门的软件。由于研发成本高，应用范围窄，在国际电信设备巨头和当地运营商都不愿承接此项目的情况下，华为 1000 多人的团队开发了一年，投入巨资完成了这一项目，并通过了他们苛刻的测试，打开了新加坡市场。Telfot 是荷兰电信运营商准备建 3G 网。由于机房空间很小，希望开发一个小型机柜。由于开发成本高，爱立信、诺基亚拒绝了该业务。华为主动拜访濒临破产的 Tel-fot，并为他们提供了分布式基站方案。8 个月后，分布式

基站诞生，华为借此进入欧洲市场。2006 年，沃达丰在与 Telefonica 的竞争中找到华为，采用了华为的分布式基站，使华为分布式基站获得一连串大单，市场占有率飙升至 33%，居欧洲第一。

华为有一句口号“品牌是打出来的”。“面对挑战，能够坚持真正地把客户放在心目当中，就一定能够做好。最重要的是做好内功，将核心价值观传递给客户、合作伙伴、员工，使其能够真正地认知、认可，能够被体验到，这是做品牌的核心，当然也是需要时间的。”在国际竞争中，华为靠“笨”办法，多干“脏”活儿，“累”活儿，精益求精，不断提升职业水准，最终赢得客户认可与信赖。

2006 年，日本电信在没有合同的前提下，要求华为提供一款新产品，并提出了很高很细致的技术和质量要求。华为研发部门连续工作 60 天完成任务。2009 年 10 月，KDDI 给了华为第一份合同，之后 KDDI 专家第三次来到华为，现场“蹲点”观测生产运营全过程。虽然对华为提出的问题只有 24 个，但对华为的质量控制系统和认可。2013 年，华为在日本的销售从 2011 年的不到 5 亿美元增长到 20 亿美元。

要真正成为一个全球化的品牌，企业的组织结构必须是国际化的。华为经过 20 多年的布局，形成全球多个运营中心和资源中心，包括行政中心、财务中心、研发中心、供应链中心等。

4、通过合作，融入全球产业链，结成利益共同体

2009 年，华为与沃达丰进一步签署了加深双方战略合作伙伴的协议；参与西班牙、希腊、匈牙利及罗马尼亚无线网络及其他子网核心网及骨干网建设，并且与沃达丰携手开发 LTE（第四代网络技术）。截止 2015 年 7 月，华为与欧洲企业签署了 15 项合作协议。华为还与 SAP、埃森哲、In-fosys、GE、微软、Hexagon 等战略合作伙伴拓展相关业务的合作。

与当地运营商合资成立公司，结成利益共同体。华为将在国内与中国邮电系统合作成立莫贝克公司的模式复制应用到国际市场的开拓中，第一个项目就是俄罗斯的合作公司。2004 年 11 月，3Com 和华为合资成立公司正式运营。此次

合作有助于华为更快速、更大规模地进入国际市场，并使 3Com 公司立即进入潜力巨大的中国市场，降低各自市场拓展的成本。

（三）华为品牌跨文化传播策略解析

1、从普世价值观角度开展品牌理念的设计与传播

在品牌跨文化传播过程中，华为面临的问题是：该怎么把品牌价值传递给海外消费者？又如何从产品、服务、企业文化等方面把品牌理念植入到当地消费者心目中呢？华为探索了一条通过把握人类普遍心理的路径，与全球公众展开对话。

2013 年，华为终端推出了最新旗舰手机“Ascend P2”，而全新品牌理念“Make it Possible”同时发布。在“让梦想可能”活动中，华为邀请四组来自不同国家地区的年轻人，在三周时间内在 Facebook 上和网友们互动分享以“体验、创造、改变、爱”为主题梦想历程。同时，Make it possible，也贴合华为的企业文化，在将企业文化与品牌个性相结合开展传播的同时，也与消费者进行了互动交流。

在一则圣诞节视频广告《放下手机看看我》中，讲述了这样一个故事：圣诞之夜，一个西方富裕家庭的儿童，守着宠物狗，望着圣诞树，仿佛“留守儿童”。他的父母或忙于手头工作，或纵情于观看球赛，冷漠了孩子。孩子在孤独中望着圣诞树，进入梦乡——他梦见全家人围坐在一起过圣诞节……画面上是“Once a year”（每年一次）。华为以一个西方儿童的视角切入，表达了人类的普世价值观——“爱”这一主题，还将中国传统的阖家团圆文化融入其中。

2、善于利用空间关系，通过互文性和视域融合认知品牌

2015 年 3 月 1 日，三星在世界移动通信大会的邀请函上采用“*What's next*”的宣传语，为新手机 S6 预热，与此同时，华为发布“*Next is here*”的海报，与三星相映成趣。4 月，三星为 S6 打出“*Next is now*”的广告语，华为

紧随其后上线“Now is P8”为其新品 P8 造势。华为直接挑战三星手机，给消费者营造“华为取代三星”的心理氛围。华为在应对三星的品牌传播中，将华为品牌和新品的推广，不仅当作是与消费者的一种对话，而且是通过文本之间的“互文性”，将竞争者三星的广告也纳入文本的隐含语境中，实现了“视域融合”，让消费者在眼球与视线的移动，匆匆一过的视觉体验和阅读之中，理解华为品牌及其新品。

三星和华为同框的图片在 Whatsapp、Facebook 等社交媒体被疯狂转发，大多数消费者为华为机智的品牌传播点赞，引发了社交媒体话题讨论，起到线上线下的“互文性”和“视界融合”的传播效果。

3、全球化、本土化和民族性的结合

华为品牌在跨文化传播中基本上采用全球本土化策略。华为 P10 的全球广告在不同国家和地区，风格差异较大。从“性吸引”角度看，华为 P10 在俄罗斯的广告《战斗民族的男人看完以后都按捺不住了》，比较大胆地使用了性吸引，原因是俄罗斯在这方面的文化相对比较开放。华为 P10 在德国的视频广告中，三个女士在跳舞，舞女的裙子开叉到大腿，但是与俄罗斯的广告相比，相对而言比较收敛。在孟加拉国的广告只是上半身，衣服穿的很严实，含蓄地通过眼神传达情感。

4、通过“华为为人”体现华为品牌个性

在“芭蕾脚”广告创意中，除了从人类普世价值观切入开展品牌传播，还有一个重要的创意，就是通过华为人的精神来体现华为品牌的个性。这种做法在 2009 年华为参加“北京国际通讯展”的创意中就有所体现。华为公司营销传播的立足点从“值得信赖的服务伙伴（Huawei, Your Trusted Service Partner!）”转变为“成功之路，与你同行（Huawei, We are here for You.）”，旨在通过员工形体表现传播华为“快速、专业、协作”三个关键信息，强调华为的服务将帮助客户实现商业成功。这套由华为亲自演绎的海报在 2009 年“北京国际通讯展”上一经

亮相，就获得了赞誉。拉近了参展商与华为的心理距离，有助于目标公众对华为的认知。

5、善于使用贴近西方媒体的表达方式

2015 年发表在《商业周刊》中文版上的《华为设计之旅》。该文虽然描述性强，篇幅虽然比较长，但跟随作者的叙述，引人入胜，读者可渐入佳境，领略其中奥秘。除了案例内容本身所要传达的关键信息外，其行文写作风格可圈可点。比如：使用“华尔街日报体”（简称“华体”），从具体的人物经历的故事入手，具有人情味的同时，给人真实交流的感觉。真正的作者被“隐藏”起来，读者仿佛和文中人物直接交流对话，还赋予这种对话以“现场感”和“情境感”——如开篇短短四个字“深圳坂田”，介绍了对话的场景。在新媒体环境下，“华体”有了更灵活的表达方式和运用空间。比如，观点句不一定放到段首或段尾，即使放到段落中间，通过标注颜色，也容易被读者快速识别。如果读者时间急促，浏览重点句即可了解主要信息。倘若希望了解详细内容，可以细读上下文提供的信息。

十一、华为为何每年都要去 IFA 召开发布会，IFA 在华为国际化中扮演什么角色？

早在半个月前，华为就宣布将会参加今年的 IFA2019 展会，当然这也是在意料之中，因为以往华为每年都会参加 IFA 大展，并且在展会上发布新的产品。

从麒麟 960 到麒麟 970 和去年的麒麟 980，华为每年的麒麟芯片都是在 IFA 展会上发布的，今年当然也不例外，华为已经在 IFA 展会召开的半个多月前就开始宣传，今年华为在 IFA 展会上的主角正是麒麟 990 芯片。

（一）何为 IFA 展会？

IFA 2019 全称为 2019 年德国柏林国际消费类电子产品展会。作为目前在世界上规模和影响力最大的消费类电子及家用电器产品展览会之一，是世界范围内消费类电子产品生产和贸易商聚集和展示新产品、新技术的一个平台，当然最重要的一点是它是整个欧洲消费类电子产品采购商、批发商、零售商了解和采购的一个平台。



2019 年的 IFA 展会是其举办以来的第 57 届，同时展会的举办地德国柏林在欧洲工业史上都具有重要的地位，目前德国的工业在整个欧洲地区表现最佳。

从 IFA 展会的属性来看，虽然是一个国际性的消费类电子产品展会，但它的区域性非常强，基本没出过柏林，相比我们熟知的 MWC 展会和 CES 大展来说，消费者可能对后者更加的熟知，对消费者也更加有吸引力，所以 IFA 展会在欧洲以外的地区知名度和影响力并不是很高。

无论是从国际知名度和影响力来看，华为显然有更好的选择，但事实上华为已经连续三年在 IFA 展会上发布麒麟芯片这一战略性的产品，为何选在 IFA 展会上，华为意欲何为？

（二）避开竞争对手高通的发布时间，在流量和关注度上获得更好的曝光

从时间上来看，IFA 的展会是在每年的 9 月份，而同时期华为的竞争对手高通旗舰芯片都是在每年年初发布的。在这里强调一点，虽然高通并不是手机生产商，但高通是我国手机厂商芯片的最大提供商，而华为又与国内手机厂商激烈的竞争着，所以二者完全构成竞争关系。还有 CES 大展是在每年的年初，MWC 大会则是在 3 月份召开。

从近几代的芯片来看，骁龙与麒麟的关系总是你追我赶的，在高通年初发布骁龙旗舰芯片一直到 9 月份麒麟新款旗舰芯片发布，这期间高通在芯片上是处于领先状态的，但随着 9 月份麒麟芯片的发布，一直到次年高通推出旗舰芯片，麒麟都是处于领先，二者在不同的时间内有着很好的平衡。

而这也是华为选择在每年的 IFA 展会上发布麒麟芯片的重要原因，与高通打一个时间差，来获得更好的关注度和流量。当然还有一个重要的原因就是麒麟芯片的研发和量产可能就集中在下半年这个季度，所以在 IFA 上发布也是顺势而为。

（三）IFA 作为欧洲最大的电子展，是华为国际化的一个重要平台

在华为国际化的道路中，华为需要做的最重要一点就是“向外”，特别是向欧洲这样的发达市场来展示自己在芯片上的研发实力，这对于华为的国际化非常重要。

其次，在向海外市场发展的过程中，其实华为能够选择的平台并不多，类似于展示自己的研发实力，除了欧洲就是美洲，但众所周知的是，华为在美国市场上一直没能打开市场，以至于任正非曾经表示，华为目前在美国没有市场，当然这其中的原因大家也是心知肚明。如此来看，每年在柏林举办的 IFA 展会反而是一个很好的平台。

（四）华为已经是欧洲最大的电讯行业供应商，IFA 能够助力华为深入开拓市场

目前华为已经是欧洲最大的电讯行业的供应商，在欧洲多个国家都与电信运营商签署有 5G 的订单，根据相关数据统计，目前华为手机在欧洲的出货量已经超过了苹果，仅次于三星，华为在欧洲有着大量的市场。

作为目前欧洲大陆工业的中心，同时也是拉动欧洲经济增长的马车，华为选择德国柏林的 IFA 自然是再适合不过了。当整个欧洲的消费类电子采购商、批发商和零售商都集中的时候，向它们展示华为的研发实力和产品，对于深入的开拓欧洲市场有着推动作用，特别是下半年华为终端要大规模的出海，提前与这些运营商进行沟通有利于终端的出货。

华为参展 IFA 其实更多的只是中国厂商国际化的一个缩影，如果时间回到二三十年前，类似 MWC、CES 和 IFA 这些展会基本上都是日本厂商的天下，时至今日，目前在这些展会中日本厂商只有几个巨头留下，更多的是消失在市场发展的历史当中。



今天我们无论是去参加 CES 等展会的时候，来自于中国的厂商可能会占到 70% 以上，这当中体现的是中国在这二三十年的发展当中，整个制造业和科技水平的不断增强，在全球扮演的角色越来越大，全球更多的消费者更加愿意使用中国的产品。

十二、华为的国际化经验：从技术跟随者到技术领军者

华为创始人任正非在企业创立之初就意识到通信设备制造行业不断加剧的竞争将迫使华为不得不走出国门，加入到对全球市场的争夺。1998年，华为正式实施《华为基本法》，这部“企业宪法”阐述了华为清晰的全球化战略脉络。经过近三十年的发展、规划，华为也一一践行了当初的构想，采用“搭船出海”方式参与制定国际主流标准，重视积累基本专利，逐渐形成了以全球研发为核心，建立市场和服务网络的全球化模式，华为成功跻身行业领先地位被看作是中国本土企业自主创新和全球化运营的最佳典范。

（一）华为的全球化模式分析

1、全球化区域战略与策略

华为的全球化区域战略不仅包含目标市场的选择，还包含研发基地的布局。纵观华为的全球化历程，对于目标市场的区域选择，华为在国际市场上采用了同国内“农村包围城市”一样的策略，先从发展中国家开始，通过在当地建立合资公司的本地化策略，打开当地市场，再逐步将产品打入发达国家市场。而在研发基地的布局上，为配合市场全球化的进展，华为不断推进产品研发的全球化。如今华为在全球不同区域建立了40多个能力中心、30多个共享中心，在印度、美国、瑞典、俄罗斯建立了自己的研究所，引入国际先进的人才、技术进行全球化合作，为华为总部的产品开发提供支持与服务，形成规模化联动效应。

2、国际市场进入方式

在进入国际市场方式上，华为以灵活应对为原则，采用多样化组合策略进军国际市场。

全球化初期，华为在选定国家中建立分支机构拓展市场，首先国内销售人员采用直接访谈方式，邀请有合作意向的电信运营商考察华为。其次通过赠送产品，使客户能够深入了解华为及其产品。同时抽调有经验的骨干人员，在国际市场直接与国外客户接触以便真正了解市场，积累经验。这种方式成为华为进入国际市场的起点。

在发达国家华为更多地采用了合作与结盟的进入方式。一方面，外国企业可以利用华为在国内市场的销售渠道拓展中国市场，同时也能获得成本方面的竞争优势。另一方面，华为在国际市场上，利用外国企业的知名品牌，行业领先地位、及渠道销售网络，以较低进入成本快速进入国际市场。顺利进入国际市场后，华为还通过海外投资、并购设立海外研发中心充分利用海外的人力资源进行技术创新，取得了众多居于国际先进水平的自主知识产权。

3、全球化竞争战略

信息产业的竞争异常白热化，华为在面对不同竞争对手时，采取针对性、差异化策略。华为在竞争对手的强势领域以成本优势为主，用低价格来冲击竞争对手。而在新兴领域，则利用积累的技术优势，同时在服务与快速响应客户方面采用了差异化的策略。华为认为，只有比竞争对手响应更快，在定制开发、客户服务、安装调试等方面更细致才能争得市场机会。

在激烈的竞争中，华为认识到，满足客户和货物来源两方面至关重要。通过满足客户不同需求提高客户满意度，根据客户群的要求，提供多样化的特色服务，提出个性化的解决方案，开发优质产品和完善售后服务。同时，为保证货源的低成本和高增值，不断提高研发能力，保证持续推出新产品。

华为经过近二十年的探索、布局，在全球化竞争战略上，实现了从“以利润换市场”到“以实力和服务赢市场”的转变。为了实现“以实力和服务赢市场”的战略，华为还对组织机构作了重大针对性的调整，将过去集权化的组织机构调整为以产品布局，缩小利润单元为核心，以便提供决策反应速度，适应快速变化的市场，进而提高“以小搏大”的差异化竞争优势，逐步成为世界级的电信设备商。

（二）华为全球化模式的特点

第一，研究与产品开发并重，掌握核心技术

华为以市场需求为导向，在资源分配上采取重点突破为原则，在关键的竞争产品领域，加大人力、物力和财力的支撑，力争攻关技术难点。如今的华为，拥有多项世界领先水平的知识产权，成为行业的领跑者。

第二，建立了全球化的市场营销体系

信息技术的飞速发展，带动电信网络的改进，给世界电信行业注入新活力，促进市场需求。华为重视培养差异化竞争优势，因此不断细分市场，选择目标和确定产品定位，建立现代营销战略体系，在全球资源整合中取得成功。

第三，提供业界最佳的服务

服务水平是衡量解决方案是否成功的重要标准之一，华为将“服务”作为产品差异化策略的重要手段，以“客户为中心，以客户满意”作为企业服务理念，及时有效对客户需求做出反应，显著提高服务差异，创服务一流的团队。

（三）华为全球化的效果

从 1996 年开始走出国门至今，华为的产品和销售、研发人员的身影遍及亚非美欧。目前，华为的产品已经应用于 170 多个国家，服务全球近 30 亿的人口。2013 年，华为构筑的全球化均衡布局使公司在运营商网络、企业业务和消费者领域均获得了稳定健康的发展，全年实现销售收入 395 亿美元，在《财富》500 强中排名第 285 位。中国市场收入 139 亿美元，占全球收入的 35%；海外市场收入 256 亿美元，占全球收入的 65%。截止到 2013 年 12 月 31 日，华为全球员工总数为 15 万余人。海外员工本地化率持续增加，2013 年达到 79%。在海外，2013 年中高层管理人员本地化率达 20.7%。当前华为外籍员工总数接近 3 万人，来自全球 160 个国家和地区。

经过十几年的海外经营，华为将印尼、阿尔及利亚等偏远、环境恶劣的地区发展成重要的市场，又跻身欧美等发达国家，争得一杯羹。华为已经成为国际主流市场的世界级供应商。顺利拓展海外市场为华为带来了巨大的收益，为华为今后的发展注入了新的活力。

（四）华为全球化经验及启示

华为的全球化模式体现了其创新理念，在不断优化制造模式的过程中积累了丰富的经验。对中国制造企业走出国门，参与国际竞争具有重大的启示作用。

不同于国内企业，华为在全球化竞争中并非被动参与而是积极准备，从技术跟随起家，最终实现技术引领。华为年均投入的研发费用占销售收入的 10%，以确保对先进制造技术的持续开发，掌握行业先进技术。据统计 2013 年，华为研发费用支出为 51 亿美元，占收入的 12.8%。近十年投入的研发费用超过 249 亿美元。除了在研发和开发投入上，华为也十分重视知识产权。华为与国际接轨，储备主流标准的相关专利，主动参与国际标准的制定。截至 2013 年华为累计申请中国专利 44168 件，外国专利申请累计 18791 件，国际 PCT 专利申请累计 14555 件。累计共获得专利授权 36511 件。华为在国际标准组织中提交技术提案超过 30000 多篇，积累了参与全球电信市场竞争所必须的知识产权。3GPP 数据显示，2010 年以来，华为贡献了最多富有“含金量”的 LTE/LTE-A 标准专利--466 件核心标准通过提案，占全球总数的 25%，位居全球第一。

另一方面，我们也要看到，在全球化竞争趋于白热化的今天，独木难支，单纯依靠某一项优势不足以保障企业长久的竞争优势。正因如此，华为积极与利益相关方建立战略联盟，尤其重视建立与供应商和分包商的长期的相互信赖关系。通过这种联盟合作保证了全球价值网络的整体竞争优势。这一点值得中国企业借鉴。

但略遗憾的是，目前华为尚未有上市的打算，经营较为低调，企业的经营、财务状况难为人知。许多大型的电信运营商在选择通信设备的供应商时，供应商是否为上市公司、公司的财务状况是否透明都是评价的关键要素。而华为的竞

争对手在业内都有很好的企业形象与品牌知名度，华为需要付出很大的努力来弥补这方面的差距。

十三、华为之道与华为国际化

陶总的演讲很务实，战斗经验丰富，信息量大，很多都是第一次听到，很受用。同时也十分感动于陶总坚持站着为大家上了三小时半的课程。选取对自己触动较深的三点谈一谈：

（一）全球化与国际化的区别

陶总强调早期的华为经常提及国际化（1997-2007），但现在提的很少，现在用全球化可能会更好。因为国际化可能被理解为只是拿自己的东西到处去卖，华为早期到处开设办事处，撒豆战略就是干这样的事情。但现在全球化更在意的是全球的资源整合，有能力去整合全球的资源服务于企业和客户才是真正的成功。比如华为的俄罗斯团队的研发实力非常强大，解决了很多华为的技术问题。这一点对我的触动特别大。目前很多国内的企业一天到晚在讲国际化，全球化，但它们对什么是全球化一点感觉都没有，以为自己在海外开了几个办事处，卖了几件产品到全球的客户就是一个国际化全球化的公司了。对全球化的理解如果仅仅狭隘地局限于拿自己手中的东西出去交换，有这类想法的可能央企会比较，这是一个很可怕的事情。

（二）华为最懂国际贸易

陶总课间提及的华为在全球有 170 多个办事处，每个办事处都存在物流，涉及贸易，需要对所在地的各种税收政策，关税非常了解，如果华为想跨界发展，可能做电商最容易成功。还举例巴西的税收政策和小米在印度的大意说明何为懂国际贸易。这一点我的触动也很大。以前一直对华为的印象就是技术好，产品性价比高，国际公关做的不错。但从来没有把华为与国际贸易真正联系起来想过，经陶总提及，想想还真是那么回事：华为的物流对 170 多个国家和地区，涉及上千家客户，如果没有对各国的贸易和关税，以及物流政策的深度了解，每天不知道有多少物流问题发生呢。阿里国际化做的主要是 B2C 或 B2B，但目前做到的国家也才那么几个，业务范围远没华为宽。只要华为把自己的物流系

统对不同的国内企业部分开放，那会是多大的外生价值啊，真可怕。如果华为的物流+阿里的平台，那真是天下无敌了。同时在想，华为是否可以专门开一个部门做国内企业走出去的政策咨询服务？

（三）华为对待扩张的态度

陶总把扩张分为三种：并购式扩张；贸易与并购性扩张；单一贸易扩张，同时十分欣赏美国二战后的贸易+要点式扩张战略。华为在扩大贸易的同时，十分注意构筑点状能力中心的建设，执行要点式并购，注重内生能力成长。这可能是华为的最佳选择，适合华为这类公司。同时想起了先生第一节里提到的德隆系的并购路线，以及先生的“10 亿人民币规模以上的企业必须走并购的方式来迅速扩大”的说法。2 种说法都没问题，不同的企业适合不同的选择吧。目前紫光集团（赵伟国也是个有新疆背景的企业家）走的道路更像德隆之前的做法，前景如何只能边走边看了。

从陶总对华为的理解以及对中国渴望走出去的企业的告诫中归纳以下几点对一带一路战略的思考：

- 1、注重国际团队的培养，一定需要拥有一支有国际视野和国际运作经验的人才。
- 2、学会对全球资源的整合，而不是仅凭一己之力去开发产品然后再拿出去卖，充分利用各国的人才，做好本土化，适当的时候建技术研发分部，迎合各地的需要，与当地处理好关系。有时候妥协可以赢取更多的时间，便于问题的解决。
- 3、身份问题，走出去要颜色蓝一点，不能太赤，容易刺伤别人，适应当地的政策。
- 4、克制，不能刚去一个新地方就与当地竞争企业或上下游产业掀桌子（如太阳能企业在欧洲），打破当地的行业平衡，要有所为有所不为，才能赢得别人的尊重。

5、进入新的地方，可以尝试着与已经在当地的强大的竞争对手合作，增强互相了解，学习别人的长处，不用急着翻脸。

6、注重研究一带一路沿线国家的国家战略，如俄罗斯的欧亚战略，找到契合点，多沟通，增进互相了解，合作共赢。

7、组织架构的设计要站的高一点，如先生之前提及的人才版图、组织版图，战略版图。全球化的华为只把华为中国作为全球的一个片区，虽然总部在中国。最重要的是去发现有国际视野的人才并加以培养，匹配以高的运作平台。

十四、为什么华为可以成功跨过太平洋赚钱？--中国企业国际化成功的启发

九十年代末，当中国企业“雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋”走向海外时，中国商品在世界上已经创下了“质量低劣”“价格杀手”“抄袭 copycat”“规则破坏者”“资源掠夺者”的名声。以华为、联想、三一为代表的中国 TMT、制造类企业，在海外屡败屡战、艰难突围，总结了不少经验和教训。

在国家“一带一路”战略指引下，以上海自贸区和深圳创新科技为引擎，近年掀起了新一波国际化高潮，涌现出了新的国际化模式。其中，跨国并购成为企业实现快速发展和实现国际化的捷径。

《中国企业全球化报告（2016）》显示，中国民营企业 2015 年海外并购案例 397 宗，2016 上半年达到 290 宗。中国企业跨国并购的总成功率是 40%，高于全球 25% 的平均水平。而 2013 年商务部的数据显示：中国对外投资企业 30% 有收益，70% 还在过程中，形势很严峻，其中海外并购的成功率仅为 14%。

从数据上看，这两年的进步是巨大的，也许中国企业从过去的教训和经验中，总结出了行之有效的方法。然而，超过 60% 的不成功率，仍然值得中国企业警惕！一个全球范围内的研究表明：海外项目在谈判前和谈判中的失败率分别为 30% 和 17%，而在执行和整合阶段失败的可能性则高达 53%。可见，协议签字并不代表项目成功。

通过我们的持续跟踪研究发现，中国企业国际化过去主要有内生式、收购兼并式、从 OEM/ODM 到自有品牌的升级转型式、海外建厂等四种模式，最近出现了以上海为代表的 PE 股权投资国际化模式和深圳为代表的创新科技国际化模式等。企业国际化不管采用哪种模式，管理的精髓是一致的。其国际化战略制定、关键路径选择和执行措施、公司的国际化治理和本土化策略，都将直接影响企业的国际化进程和成功的概率。

（一）他山之石——国际化的典型成功模式

内生模式：代表企业华为。以内部成长为主，收购“空降”为辅。这种渐进方式见效慢，但持久长效。同时，国际化倒逼企业实现了管理改进的第二次飞跃，今天华为的全球化运营已经超过了普通意义上的国际化。

收购兼并模式：代表企业联想。以并购和“空降”为主，财务合并后收入表现见效快。但要达到真正盈利和整合成功，组织管理能力是考验。这就是柳传志在收购 IBM PC 业务 6 年后，才说“这次收购是成功的”的原因。从联想后续不断收购（近期收购 IBM 服务器和摩托罗拉手机业务），以及业务增长和布局看，这笔学费是值得的。

海外建厂模式：代表企业三一。从国际贸易→本地建厂→核心能力建立，走过了从见招拆招到国际化战略布局之路。该模式初始投资较大，本地化管理能力要求高，对打破贸易壁垒和高关税效果明显。最近中车在美国建厂，其中一个关键因素，就是为满足《购买美国货法案》政府采购中的 60% 零部件必须在美国生产的要求。

从 OEM 到自有品牌模式：代表企业万向、创维集团。可发挥中国的制造优势，初期出海风险小。但需主动洞察市场变化，并做好自营品牌和合作品牌的区隔和管理。

创新科技公司国际化模式：代表企业大疆。充分利用海外发达地区的高技术智力资源和国内完整的产业链，由于技术的先进性，海外市场（常常为发达地区）为初期拓展的主要市场，且多数为卖方市场，从“创业”快速实现“产业”是关键。

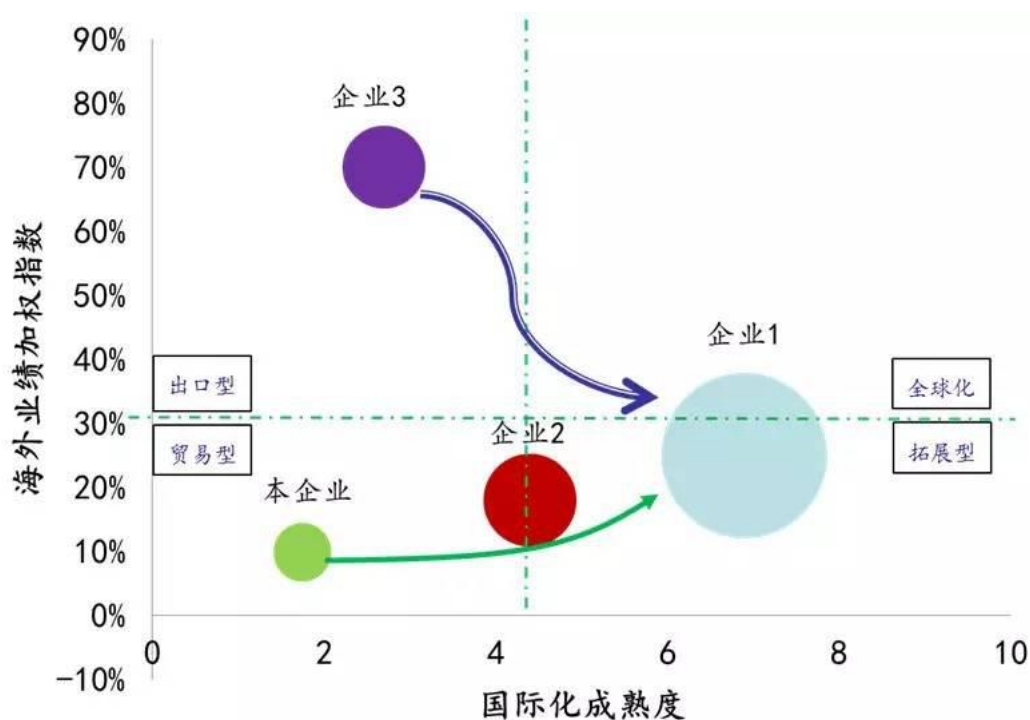
PE 股权投资国际化模式：以中科招商、中民投等为代表。中科招商通过上海自贸区以股权投资基金或风险投资的方式“走出去”，打造“全球创新中心到中国的双向直通车”。中民投则代表了中国民营企业（资本）集群式走出去的发展模式，以财务投资或战略投资方式逐步介入传统能源、交通、电信、资源开发、公用事业等领域，在并购目标识别与筛选、全面尽职调查和利益相关方关系管理、公司整合和融合方面，实现经验和平台共享。

（二）你准备好了吗？——国际化成熟度评估、战略选择和国际化路径

华为任正非说“我们总不能等到没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍……若三至五年之内建立不起国际化的队伍，中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。”

联想柳传志又说“企业要把事想透想明白，你出去的目的到底是什么？有些中国企业就不必‘舍近求远’到国外去，把国内的市场巩固住，再向外谋求发展也不迟”。因此，首先确定企业的国际化定位和地位是国际化战略制定的要点之一。

国际化成熟度评估和战略选择：从国际化战略制定（战略是否清晰、路径是否合理）、国际化运营（营销、研发、服务、供应链、人才的国际化水平）等多方面，对企业的国际化特质进行全面体检，在国际化四象限（国际化成熟度和海外绩效加权指数）中找到自己的准确位置，才能更好地选择适合企业自身特点的国际化战略和发展路标。



国际化路径：市场选择、产品选择和阶段聚焦是国际化战略制定的要点之二。

行业特征和国际化动机又是选择市场的基本前提。初出海外的企业，常常犯“拍脑袋”和“广种薄收”的错误，既耗费了资源，又打击了信心。

利用一线触角和第三方合作伙伴，从市场吸引力和企业自身综合竞争力两个维度，对目标市场进行分析和排序；

再通过阶段性聚焦，针对不同目标市场，利用不同的产品，采用不同的打法各个击破。

掌握这一行之有效的方法，不断总结优化，就能实现从“打哪指哪”到“指哪打哪”的质变。华为通过不断摸索，选择了“从农村包围城市”的国际化路径，而万向集团则充分发挥中国企业的制造优势，选择了从 OEM/ODM 到收购兼并再到自主品牌的国际化道路。

（三）走出海外要解决的关键问题——品牌、战略自信 and 排兵布阵

品牌缺乏国际知名度：中国企业走出去普遍存在知名度不足的问题。记得华为品牌部某领导向任正非汇报完工作后，任正非说“你的汇报中，‘品牌部’三个字，我只同意一个‘部’字。品牌是打出来的，不是宣传出来的”。没有核心能力（技术/产品/服务/供应链/管理），一时的喧嚣，总会归于平静。

互联网新贵 BAT，海外业务占比均不足 10%，属于初级国际贸易阶段的低级水平。雷军一句“I'm very happy to be here in China”，让印度米粉肝肠寸断；占终端 30% 的专利许可费，更是达摩克利斯之剑。三一重工在福岛核灾难中的成功品牌营销，关键是它有全球最长臂的挖掘机。树立国际品牌有技巧，无捷径，万向集团的成功经验也颇具参考价值。

战略自信：自身核心能力塑造和利用权威专业的第三方能力，是建立战略自信的基础。有了核心能力，华为敢与 CICS0 对簿公堂，实现庭外和解。有了核心能力，三一敢控告奥巴马，赢得官司。战略自信的另一个重要表现，是敢于管洋人和管洋事，避免上汽收购双龙和 TCL 收购阿尔卡特的教训再现。中国人普

遍“崇洋媚外”，特别是对发达国家。笔者亲身经历过招聘区域 CTO 的教训，刚到海外英语不好，看到高大的白人应聘者，只会重点看简历，草草问几句话，就推给领导定。最后要解聘，还遇到很多本地法律问题。

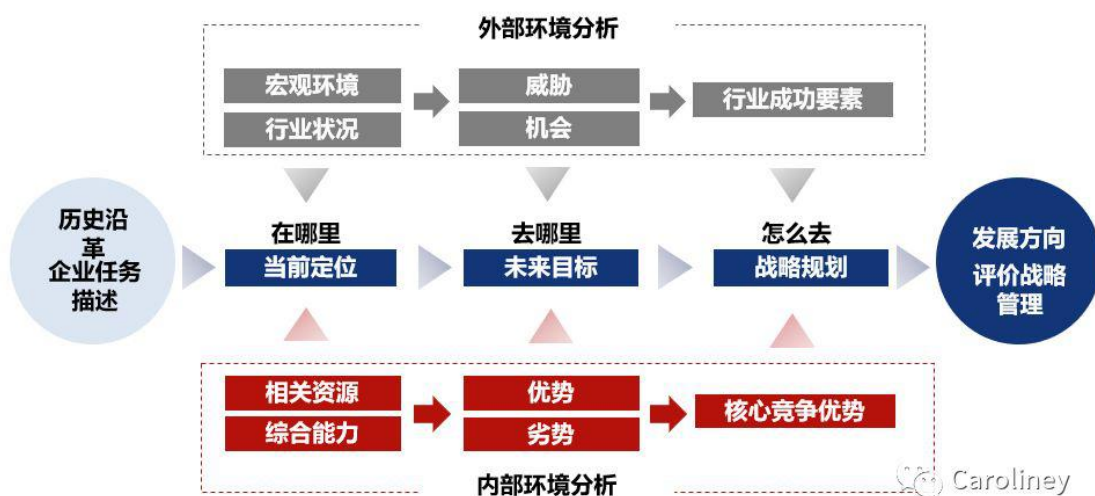
排兵布阵：不但要敢管，更要会管。首先熟悉和掌握海外市场的规则和规律，以此做好本地化组织设计、人力资源管理是海外排兵布阵的基础。以客户为中心的海外一线“铁三角”组织，被证明是极具市场敏感性和责任意识的组织结构。海外一线与总部的“狼狈”协同机制，可以大大减少一线呼唤炮火时，后方提供空炮和哑炮的几率。“粮草先行”政策，为一线将士解决了后顾之忧。这样的组织，不胜都难。

中国国力的不断增强，为中国企业走出去创造了越来越好的条件。过去，从国开行融到资，能上企业喜报头条；现在，除了原来的渠道，还有金砖银行、丝路基金、亚投行等等新的融资渠道。过去，在国外被抢、飞机失事，鲜有人过问；现在，国家可以直接到冲突地区接海外员工回家。经过三十多年的努力，中国企业在海外已经超过 2 万多家，完全可以从各自为战走向结盟同行，“一带一路”为中国企业国际化吹响了集结号。遵守企业道德、制定清晰战略、打造核心能力，是中国企业出海成功的不二法门。

十五、华为国际化战略研究

（一）企业战略思考的一般逻辑

内外部环境（宏观-PEST 分析模型；产业-波特五力分析模型；企业-SWOT 分析）→企业发展战略（在哪里-对企业进行定位；去哪里-将要实现的目标；怎么去-战略规划：目标市场的选择、进入模式等）



1、对内外部环境的分析

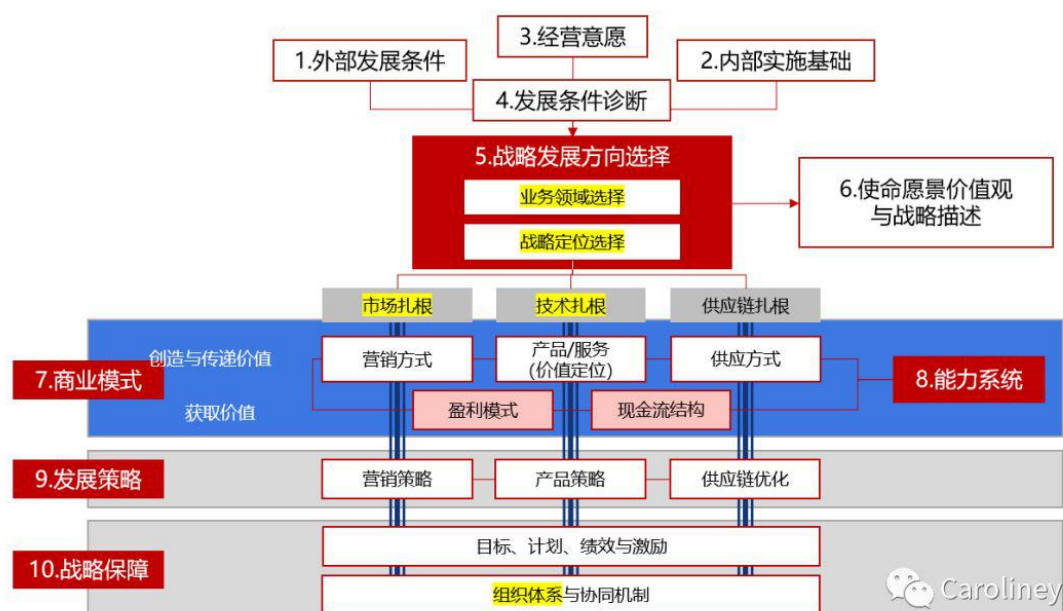
通常是三个维度-国际大环境、产业现状和企业自身的情况，分别运用三种不同的分析工具。分析工具虽有利于我们全面客观地进行分析，但是也不能过度依赖于模型工具，个人觉得最重要的是掌握“时间点”，毕竟市场总是在不停的变化，随着环境的变化战略也是不断调整/变革的。

2、针对企业的 SWOT 分析

徐老师在课中提到企业战略思考有两种出发点：立足外部机遇，因为资源和能力可以后续配置与发育；以自身现有资源与能力边界为第一考量要素，待资源能力充足后再抓取外部机会。

个人偏向第一种观点，再好的资源如果不符而市场需求，消费者不买账都是枉然。针对外部机遇寻找资源，没有资源要创造资源，而不是以自己缺乏资源为借口迟迟不行动。（我们都被这个社会裹挟着前进，客观环境很难凭一己之力去改变，最好的方式就是不断调整自己去适应社会，即“顺大势”，正所谓“适者生存”）

（二）企业战略管理的框架体系——以华为国际化战略管理为例



1、华为公司概况

华为是全球领先的 ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商。成立于 1987 年，是一家由员工持有全部股份的民营企业，目前有 18 万员工，业务遍及 170 多个国家和地区。其中，45%的员工从事研发工作，为公司强大的技术能力奠定了基础。2015 年，华为以 608 亿美元的营业额收入超越思科 492 亿美元的营业收入，一举成为全球第一大通信设备商。

在通信行业，华为是全球最强的供应商；在手机领域，华为是全球三大厂商（苹果和三星）之一；在服务器市场，华为与戴尔、惠普三分天下。

使命和愿景：致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

2、华为国际化背景/动因

1995 年，华为在中国电子百强企业中排名第 26 位。当时，国内通信设备市场方兴未艾，华为的市场地位和行业影响力不断上升。然而，1995 年及随后的 3 年，中国通信市场的竞争格局发生了剧烈变化。

一方面，由于当时国际市场的衰退，世界上大型电信设备制造商纷纷进驻中国市场以弥补它们在其他市场的损失。另一方面，20 世纪 80 年代中后期，国内新生了 400 多家通信制造类企业，国有企业、民营企业、多种所有制背景的公司纷纷崛起。因此，中国电信市场由原来的产品短缺、供不应求发展到了中外产品撞车、市场严重过剩、竞争环境日益恶化的尴尬局面。

所以，华为面临着企业发展上的一些重大困境，例如日益饱和的国内市场、大量未被充分利用的生产能力，以及较高的研究与开发成本。在这种情况下，为了生存，华为开启了国际化历程。

3、华为国际化历程

（1）三个阶段：克服外来者劣势→站在全球的视角，管理企业所面对的复杂性以取得协同效应→战略思维的转变——从追随者到产业领导者

（2）战略发展方向选择

业务选择&进入模式：代理营销、贴牌生产→海外自建营销体系、生产体系和研发体系→跨国并购→合作研发与生产

华为的出海之路其实是被“逼上梁山”，随着大量外资以及外国企业进入中国市场之后，国内市场被蚕食，中国企业实际上受到了巨大的冲击，如果不未雨绸缪寻找新的市场，等待华为的只有死路一条。

中国企业的国际化之路基本都是类似的套路，因为没有技术上的优势，所以只能靠低价抢占市场。起初都是从代理商开始，华为选择的是势头很盛的香港 HAX 交换机，公司通过低价买入高价卖出的模式赚取中间差价。接下来一般都是出口、成立合资公司、FDI、并购等。例如，为了解决研发资金的问题，任正非想到了一个办法——与用户，尤其是电信局用户共同成立合资公司，通过建立利益共用体，达到巩固市场、拓展市场和占领市场的目的。以利益关系代替买卖关系，以企业经营方式代替办事处直销方式。

国际市场选择：“农村包围城市”（香港-俄罗斯-非洲-中东、亚洲、东南亚-欧洲-...）

小城市资源有限，市场发展还不成熟，发展空间也受到了各种限制，对于那些想要赢得更大利润的国际通信巨头来说，根本就看不上县城以及农村的小市场；其次，那些巨头公司都是从大城市开始发家的，对它们来说，占领城市市场才是发展的唯一出路。

所以，“农村”就成了一片“蓝海”，当然困难也是巨大的。在亚、非、拉等地的扩张是华为进入欧洲市场的一个跳板，一切都是为了积累经验和实力。针对欧洲市场，任正非则下令销售人员进入欧洲最穷、最艰苦的地方，进入其他厂商不愿意去的地方开拓市场。华为“狼性”文化大概也是在这个过程中产生的吧。

战略定位选择：低成本战略→市场差异化战略→创新差异化战略

市场扎根：华为在营销很有优势，用三流的产品卖出了一流的市场，其本身没有足够的技术优势，完全就是依靠强势营销来带动市场份额。高、中、低市场，一个也不落下。把握低端市场可以有效防止其他品牌从低端市场进行渗透，防止更多的潜在的新手机厂商对自己形成威胁，这样对华为整体的发展能起到很大的保护作用。

技术扎根：引进 IBM 的管理模式，华为每年会将收益的 10%-15% 投入到研发中，这部分资金中的 70% 用于开发，另外的 30% 用于研究。2017 年华为研发投入 800 亿人民币，位居全球第 6，超过苹果，成为唯一进入前 50 名的中国企业。

Rank in 2017	Company	Country	R&D in 2016/17 (€bn)	R&D intensity (%)	Rank change 2004-2017
1	VOLKSWAGEN	Germany	13.7	6.3	up 7
2	ALPHABET	US	12.9	15.0	up > 200
3	MICROSOFT	US	12.4	14.5	up 10
4	SAMSUNG	South Korea	12.2	7.7	up 29
5	INTEL	US	12.1	21.5	up 9
6	HUAWEI	China	10.4	19.2	up > 200
7	APPLE	US	9.5	4.7	up 97
8	ROCHE	Switzerland	9.2	19.6	up 10
9	JOHNSON & JOHNSON	US	8.6	12.7	up 3
10	NOVARTIS	Switzerland	8.5	18.2	up 10
11	GENERAL MOTORS	US	7.7	4.9	down 5
12	DAIMLER	Germany	7.5	4.9	down 9
13	TOYOTA MOTOR	Japan	7.5	3.3	down 8
14	PFIZER	US	7.4	14.7	down 12
15	FORD MOTOR	US	6.9	4.8	down 14
16	MERCK US	US	6.5	17.2	up 13
17	ORACLE	US	5.8	16.3	up 29
18	CISCO SYSTEMS	US	5.7	12.6	up 12
19	FACEBOOK	US	5.6	21.4	up 29
20	ROBERT BOSCH	Germany	5.6	7.6	up 8



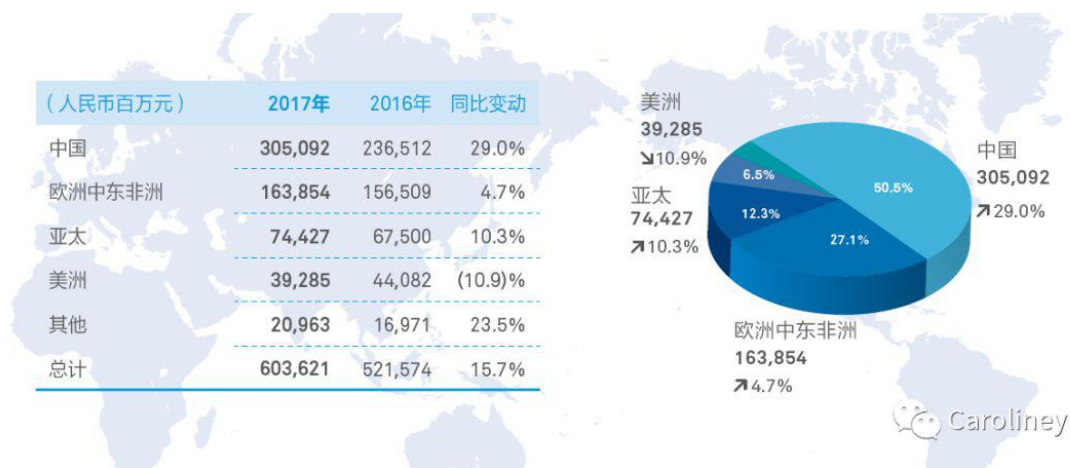
发展策略：华为国际化进程中的管理变革（集成产品开发、供应链、财经、人力资源体系、研发管理变革）

学习美国 Hay 公司的薪酬和绩效管理制度；纵向管理模式→矩阵管理模式(去中心化，让听得见炮声的人来决策，可以让市场部迅速做出对企业发展最有利的决策)等。

战略保障：虚拟受限股等

华为独创的一种股权制度，在内部发行，是公司分发给员工的一种特殊形式的股票。拥有虚拟股的员工享受华为的分红，却不享受一般股权拥有者的所有权和表决权。

(3) 华为国际化现状



年份	华为世界500强排名
2013	315
2014	285
2015	228
2016	129
2017	83
2018	72

新的挑战&机遇

挑战：贸易保护主义抬头；国际市场进入壁垒；知识产权方面的风险

机遇：物联网、云计算、人工智能和 5G 等新兴技术加速走向规模商用

战略调整

业务发展、管理改进、组织变革和产业生态建设等方面。

十六、【案例】华为国际化战略的四个亮点

中国企业的国际化之路，历经 OEM 到自主品牌的生存方式艰难转型、从低附加值出口贸易到高技术附加值的品牌营销，一次次企业单体的化蛹为蝶，都是国内企业的国际征程的激扬鼓点，更是民族工业自强不息的星火燎原。国内竞争国际化，国际竞争国内化，市场一体化程度越来越高，过去单向的产品出口思维应该被全球战略布局替代了。

相比海尔和格兰仕，华为的国际化战略则更为华彩。华为于 1996 年启动了全球化战略，十几年来，在爱立信、阿尔卡特等国际巨头重重围困之下，华为仍旧取得国际市场的重大突破，仅 2009 年国际市场销售就达到 128 亿美元，占到公司销售总额的 60% 以上，交出了一张典型跨国公司的漂亮成绩单。华为的产品和解决方案已经进入全球范围内 40 多个国家和地区的市场，近年来在海外市场屡屡中标，并且在新兴技术 3G、NGN 等重要产品领域，也获得了世界电信运营商的青睐。从模仿起家，到跻身于国际三大电信系统供应商，华为的国际化战略可圈可点。华为属于电信行业，其产业环境和产品技术与其他工业企业有一定的差别，但其核心竞争力和国际化战略仍有很大的相通性。而要借鉴华为国际化战略，则不妨从他们近期的四个亮点开始。

（一）亮点 1：用彼之矛，攻彼之盾

在进军美国市场之前，华为已经在第二、第三世界战场上斩获颇丰，裹挟者技术和成本的双优势，华为抖擞精神大战美国市场。然而，电信市场历来是最为敏感的政治市场，客户的购买决策常常受到官方意志的干扰和阻扰。华为对此心知肚明，为了赢得 SprintNextel 的合同，华为一开始就委托 Amerilink 在美组建游说、律师和咨询团队帮助竞标。这家 Amerilink 咨询公司来头不小，它是由美军参谋长联席会议前副主席创办的，其咨询顾问包括 Sprint 前高管、前世界银行行长和北电网络前 CEO 以及美国前国会和国防部官员。令人遗憾的是，最终还是被四个美国议员给搅黄了，一句莫须有的“国家安全”让华为很委屈地“输给了”报价更高的爱立信、阿尔卡特和三星。

触手可及的数十亿美金之巨 SprintNextel 订单，华为却输在不可控的政治因素。如何融入到美国产业经济中，从而不再被视为外来入侵之敌呢？华为边思考、边行动，他们近期收购 3Com 以及摩托罗拉无线网络事业部的意图，就是一个超越单纯买卖的宏大之举，用美国的技术、人才和公司人脉，穿越美国政府设置的重重障碍。看样子，华为已经在学刘翔的 110 跨栏跑了。而且，华为也公布了在美进一步兴建工厂的计划，此举较之游说和收购则更为直接，把自己变成一个完完整整的美国公司，看看美国国会那帮民族产业庇护者还有什么厥词可放？不过，路漫漫兮其修远，不可一招定胜负。当初在俄罗斯市场，华为就用了 6 年才打破重重阻扰，赢得了而今的鼎足之势。有了这份坚韧，相信美国的市场不日就会成为华为的盘中餐。

（二）亮点 2：项庄舞剑，意在沛公

2010 年 11 月 3 日，华为宣布将在 5 年内向渥太华投资 6700 万美元，帮助当地创造 164 个研发职位。华为的投资给渥太华及安大略省带来了好消息，此举是对安省高科技工人和创新研究人员的认可，安省政府也投桃报李地给予 650 万美元资助。通过渥太华纳塔研发中心，华为可以增强北美研发能力、推动技术创新，并促进加拿大电信产业发展。

华为在渥太华的投资，意在建立进入北美市场的桥头堡，在一定程度上化解美国政客的肆意抵制。在加拿大，华为也已与加拿大贝尔（BellCanada）、Telus、SaskTel 建立起合作伙伴关系。真是一招妙棋呀，加拿大与美国同属于北美一体化市场，先搞好邻里关系，再徐图美国市场，看似缓兵之计、实则箭箭中的。而且，通过录用北电遗留的高端研发人才，华为研发中心就可以提供技术更为先进、方案更为针对性的电信系统，加上与美国市场的动作里应外合，胜利的曙光仿佛已经穿透了莽莽层林，映照在华为未来的无敌战车上。

（三）亮点 3：明修栈道，暗度陈仓

2010 年 11 月 1 日，华为 NE40E 全业务路由器入选法国电信 IP 网络扩容名单，从而在法国电信未来五年 IP 化改造中持续受益，进一步奠定华为 IP 领域的领

先地位。通过该项目，华为一只手拿到了进入法国电信城域网改造的“入场券”，而另一只手则攥住了法国电信在西班牙子网络的 IP 骨干项目。除此之外，法国电信的国际互联网以及罗马尼亚、非洲各子网等新项目，华为也极有可能染指。

2010 年 11 月 5 日，华为董事长孙亚芳参加了胡锦涛主席访问法国期间的中法经贸合作项目签字仪式。华为董事长孙亚芳与巴黎工商会(CCIP)会长皮埃尔·西蒙，分别代表双方签署了合作协议。根据该协议，双方将会开展一系列活动，包括组织研讨会和商务代表团互访，参加专业展会，组织中法通讯领域企业开展一对一会谈，华为还将为 CCIP 选定的年轻学生和相关学者提供在中国的培训机会。

这两条看似不相干的信息，其实有着一条联系紧密的内在脉络。华为在拿到订单之后，并没有就事论事地埋头做业务，而是配合中法政府开展企业间交流，在促进法国中小企业在中国的发展的同时，华为与法国电信业、工商组织乃至政府主管部门的合作将更为亲密无间。电信业的订单采购、政府机构的交流合作、中法两国的高层对接，华为在法国完成了美妙无比的三级跳。华为闪转腾挪的中国功夫，诠释了“明修栈道、暗渡陈仓”的中国式商战智慧。

（四）亮点 4：巧乘东风，草船借箭

柬埔寨最大民营企业集团“皇家集团”(RoyalGroup)旗下的电信子公司 CamGSM 于 2010 年 11 月 5 日举行的一个仪式中，签署了由中国银行安排的一套融资方案，以及与华为之间一份为期 5 年、价值 5.91 亿美元的设备及服务合同。中共中央政治局常委吴邦国出席在金边举行的签字仪式。

中国企业为柬埔寨建造了大量基础设施，北京方面是柬埔寨最大的援助方之一。中国与柬埔寨签署了价值 12 亿美元的投资和援助协议。CamGSM、中行和华为之间的融资和采购协议，对中国企业来说相当正常，中国企业正寻求在海外实现增长，尤其是在新兴市场。国家控股的中国各银行经常提供廉价融资帮助企业海外扩张，华为据传就在中国国家开发银行(CDB)安排了 350 亿美元的信贷额度。

华为越来越聪明了，技术出身的人做了管理层，还能保持着如此敏锐的战略眼光，在技术和管理的模糊边缘中游刃有余，着实让人佩服。这让人想到 GE 当年横扫世界市场的金融杠杆战略，电信订单耗资巨大，没有第三方融资支持就不能走向世界。希望华为下一步在公司金融战略上能够更上一层楼，虽然一时半会不能做成 GE 那样的金融集团，但也可以多角度、多方式地动用国内和国际数不清的闲散资本。实业与金融就是手心与手背的关系，大事业岂能离得开大金融？

十七、华为国际化突围的两大利器——管理 创新与集团管控

（一）华为国际化的历程

华为技术有限公司成立于 1988 年，专门从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售，致力于为电信运营商提供固定网、移动网、数据通信网和增值业务领域的网络解决方案，是中国电信市场的主要供应商之一。在经历国内市场的多年练兵后，华为已开始全面涉足国际市场，在“技术为王”的通信领域与有着近百年历史和丰厚积累的国际巨头展开了激烈的竞争，并且取得了不俗的战绩。2005 年，华为无线终端产品销售逆市而上，先后突破亚太、西欧、中东市场，其中 UMTS/HSDPA 终端已突破 Vodafone 等全球一流运营商，呈现快速增长的良好势头。在西欧这个全球经济最发达的顶级市场中，华为成功地跻身于英国电信、法国电信、德国电信、荷兰的 KPN 等全球顶级通信运营商的供货商行列。

不仅如此，在移动通信特别是 3G WCDMA 领域，华为通过自主研发、创新，已经取得 WCDMA 基本专利，跻身全球前五。在 GSM 领域，华为推出了面向 3G 的解决方案，可全面支持 3G 并支持专业集群功能。被信息产业部“数字集群鉴定会”鉴定为国内首创、全球领先的 GT800 数字集群系统被纳入了 3GPP 标准，成为全球标准。在 CDMA2000 市场上，华为连续获得泰国、阿尔及利亚、孟加拉、巴基斯坦等国以及欧美一些国家的大单，CDMA 出货 1000 万用户容量，并在美国、泰国、墨西哥、巴基斯坦、阿尔及利亚等 10 个国家建设了 CDMA2000 1xEV-DO 网络。

2005 年全年华为技术销售收入达到 453 亿人民币，同比增长 40% 左右，其中国内销售 273 亿元；国际销售额 22.8 亿美元，占总销售额的 41%。在海外市场，华为在发展中国家市场稳步发展的同时，也在发达国家市场获得了实质性突破。在世界电信运营商前 50 强中，华为已经进入 28 个，除中国运营商以外还进入

了英国电信(BT)、沃达丰(Vodafone)、西班牙电信(Telefonica)、荷兰 KPN、新加坡电信、泰国 AIS、南部非洲 MTN、巴西 TELEMAR 等世界著名的运营商；欧美发达国家，华为已经进入 14 个，包括德国、法国、英国、西班牙、葡萄牙、美国、加拿大等。

但是，就在华为的国际市场刚刚有了起色，跨国企业雏形初现的时候，所面临的外部环境也发生了很大的变化。最近不到一年时间里，业界几次大兼并——爱立信兼并马可尼、阿尔卡特与朗讯合并、诺基亚与西门子通信成立合资公司，一下子使华为与这些竞争对手之间已经缩小的差距又陡然拉大了。另外，华为在非洲和亚洲市场从一开始长驱直入，到在印度等市场的处处碰壁，也证明了华为还是没有根本摆脱“联想式困境”——以价格策略和市场盟友只可以决战一时。在未来国际化道路上，华为还需要做得更多。而要突破目前遇到的困境并在国际市场上长期、平稳的发展，创新和管控将是华为可以利用的两把利器。

（二）创新——华为国际化突围的必须条件

华为公司推崇创新。18 年来，华为对创新孜孜追求。通过自主创新，华为取得了一系列的成果：

华为公司在十五期间实现了销售额从 2000 年的 255 亿元增长到 2005 年的 453 亿元，复合增长率 30%。员工队伍也从 2001 年底的不到 2 万人增加到 2005 年底的将近 5 万人。

华为还在瑞典、美国、印度、俄罗斯以及中国的深圳、上海、北京、南京等地设立了研发机构，通过跨文化团队合作，实施全球异步研发战略。

华为同世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发、人力资源管理、财务管理、质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于 IT 的管理体系。

最近几年，华为分别通过了英国电信、法国电信、Vodafone 等运营商的严格认证，认证涉及战略与规划、流程、管理体系、质量控制、人员等各个方面。

华为通过专利申请，不断强化自主创新，目前已累计申请专利超过 14000 件，其中 2005 年 3600 件，累计获得专利授权 2000 多件。

但是，华为虽然每年按销售收入的 10—15% 投入研究开发，在研究经费的数量级上缩小了与西方公司的差距，也在 IPR(知识产权)上缩小了差距，但相对世界几十年的积累是微不足道的。

华为要成为跨国公司，就必须继续挥舞自主创新的利器，强化当前已初具雏型的“在技术的颠覆中创造新技术”的发展方式。除了技术创新之外，机制创新也不可忽略。虽然华为现在已拥有一大批国际水平的高级人才，但很多人才在华为的定位并不明确，且分散使用，智能优势被弱化，因此，如何通过机制创新将华为的所有人才有效地组合，成立一支强大的、难以匹敌的队伍，将会直接影响华为国际化的走向。

（三）管控——华为国际化突围的必要保障

作为一家优秀的中国企业，华为曾经以一部企业“基本法”赢得了创业期的辉煌。以“基本法”为代表的华为文化反映了任正非雷厉风行的性格和军事化的作风。强烈的危机意识，使任正非早期的管理理念中略带“血腥”，他认为做企业就需要狼的精神。因为狼有让自己活下去的三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。，靠着这种凶悍的企业文化，这种独裁、封闭、强制统一的管理风格，华为赢得了创业期的辉煌—华为不仅在中国内地赢得成功，甚至在国际化初期也一度令跨国巨头寝食难安。

随着华为规模的扩大和国际化进程，华为的“土狼精神”开始萎靡。特别是面对长期被国际通信巨头垄断的欧美市场，“土狼”策略不再百战百胜，国际化发展不断受阻。远的如当年的“思科案”、孟加拉和斯里兰卡贿赂案，近的如收购英国马可尼，在美英政府和保守势力干预下，被爱立信横刀夺爱，还有在印度建厂事件，受到印度政府的安全调查等等。

外患虽大，尚不足动华为筋骨，怕只怕祸起萧墙，让华为难免分神。多年来，华为不仅要应对国际网络及通信设备供应商的挤压，而且还不得不接受国内网

络及通信设备供应商诸如中兴、港湾的挑战。当前，虽然港湾网络已被其重新又收于门下，但其给华为带来的教训，却不得不重视，而与中兴的竞争也已由国内走向国际。

1、华为加强集团管控的必要性

华为所遭遇的困惑，正是中国企业发展到一定阶段后，在集团管控的过程中普遍存在的问题。华为现有 37,000 名员工，来自 40 多个国家和地区。企业规模越来越大，跨地区程度也越高，投资控股关系也越复杂。全球解决专业化或多元化集团管理的主要途径都是采取集团管控模式，该模式是指大型公司总部或者高层，对下属企业或部门采用的分层级，分条线的管理方式，这种方式是为了更好的适应集团型、多元化，跨地域，当地化决策的管理需求。

华为近几年发展迅速，管控模式问题对于这种快速发展的公司就显得更加至关重要。对于这种类型的集团公司，更加需要引入“集成的管控模式”的概念，即它首先需要有一个科学、明确的战略方向，要从“机会”的海洋里跳出来，以免被太多的机会“淹死”。2005 年，华为欲收购英国电信制造商马可尼一案，就暴露了其国际化能力的不足和路径选择的错误。如果华为收购马可尼的战略目的是在合资模式受挫的情况下，想通过独立控股一家海外公司，来逃避国际化中的文化整合难题，那就是一种弱者行为。从这一角度来说，华为收购马可尼计划的失败未尝不是一件好事。

其次，应该重新明确和调整总部的职能定位，把该管的管起来，不该管的坚决放下去。华为的企业规模正在成倍地扩大，如果企业首脑机关仍然沿用原有的一套组织结构和管控模式，这自然是行不通的，对它来说改革和放权是势在必行的事。但这一点说起来容易做起来难。华为目前的管理层基本上为中国人所主导，这样是不能建立真正的国际化企业的。在起用国际人才方面，华为还缺少开放心态和联想的大刀阔斧。军人出身的任正非在华为拥有绝对的权威，人们用“土狼”、“教父”等各种词来形容他。他的创业团队现在也占据着公司大部分的管理层，在小规模经营时这部分人也许绰绰有余，但现在面对全球化的经营，其中很多人员的技能可能已达不到相应的要求，而人员又不是能说换就

换的。实际的出路可能要么是对他们进行培训，提高他们的能力；要么只好分配到与之相适应的岗位上去。总之，总部职能、权限的重新调整是一件很困难的事情，如果处理不好，对公司的国际化发展是一个很大的威胁。

再次，通过管控可以为华为上市扫清障碍，以方便华为在国际化道路上继续前行。华为走到今天，从某种程度上来说已经达到了一种极限，要想有所突破，就必须打破华为现有的国际形象，就必须从神秘走向公开和透明，而海外上市则是达到这一目标的必经之途，也是华为超越极限的动力所在。华为 2002 年就曾尝试海外上市计划，但由于内部股权太过复杂，剪不断理还乱，最终一直没有付诸实施。而为了解决内部股权问题，华为曾在 2003 年成立了华为控股，但由于内部员工的利益无法平衡，最终还是没有上马。而通过加强集团管控，可以更有效的清理外部股权，为顺利上市扫清障碍。

2、华为目前管控的方式

多年以来，高瞻远瞩的任正非一直试图加强华为的规范化管理，由制定《华为公司基本法》，到聘请 IBM 协助重建供应链，在任正非的带领下，华为在公司管控上踏踏实实的进步。

目前，华为推行职业化管理 + 引入“丙种球蛋白”的管理方式。华为推行的是先依靠国际一流的管理顾问公司来实现制度改变，再由制度的改变逐步促进人的改变。但要产生质的飞跃，必须在适当的时机引入核心人物——“丙种球蛋白”。只有依靠“丙种球蛋白”的特殊能力，才能激发华为实现管理水平从国内一流向国际水准的超越。而所谓的“丙种球蛋白”，就是未来 CEO 和国际化管理层的代名词。

在管理模式上华为采用矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。不然就会暴露出矩阵式管理最大的弱点：多头管理，职责不清。而华为目前在矩阵式管理的应用上还需要进一步完善。

正像任正非在 IPD 动员大会上所说的：“世界上还有非常多的好的管理，但是我们不能什么都学……”。华为虽略有小成，但问题依然不小。目前，华为在费用管理、产品开发管理、人力资源管理和由 IBM 协助建立的供应链管理上存在不小的缺陷。在费用管理上，华为的研发费用浪费比例是国际最佳水平的二倍；在产品开发周期上，华为虽然偶有超常发挥，但总体上也比国际先进水平高出一倍有余；而在接班人培养和供应链的管理方面，华为更是难以适应市场发展的需求。

3、对华为集团管控的建议

对华为而言，实现跨国经营战略，组建中国的跨国公司，刻不容缓地需要解决以下问题：

第一，必须在跨国经营的战略安排上，由单一的在第三国卖设备向产业渗透和本土化经营转变。

第二，内外力结合，打好组合拳。增强内力就是要首先实现公司内部运营体制的国际化改造，在保持“任正非公司”既有优势的同时，向公司注入与国际化相适应的公司管理模式；华为应在资本市场上寻求更为大胆、系统、科学化的途径，创建华为式的技术换市场、市场换规模、规模换资本、资本换并购、并购换机制、机制换创新、创新换发展的战略模式。

第三，优化公司治理结构。对华为公司而言，要成为国际化公司，应尽快按照跨国公司的要求完善公司内部治理结构，根据新时期市场的变动和公司发展的新要求，修改《华为基本法》，使之由创业法升级为创新法，并以此制定一套完整的国际化发展指标和发展标准。华为要尽快形成董事会决策制度，从决策程序和公司文化两个方面实现“任正非公司”向“华为公司”的转变，使任正非思想变成公司发展中的动力而不是不可替换的零件。

第四，创造由竞争到再竞争的超前机制。华为要成为跨国公司，就必须强化当前已初具雏型的“在技术的颠覆中创造新技术”的发展方式。公司的竞争战略应

实施两翼并进，即：强化最优技术推进战略的同时，使公司发展战略部门的地位提升到国际化水平。

（四）结束语

在面对“走出去”战略抉择上，任正非的一句名言是：“我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部。”事实上，华为也是这么做的。通过对华为公司的分析可以看出，就华为目前的发展战略、市场布局、技术研发实力和产业扩张能力而言，华为的国际化程度已完成了初始阶段，其完全有条件向跨国公司转型。

在国家明确要求大公司、大企业“走出去”后，中国电信运营商在海外的市场发展已经启动，东欧、北非、南美、西亚已有一些获得移动牌照的公司希望中国电信运营商前去组网、建网。这对华为是一次重要的机遇，下一步，华为只要能够解决其集团战略、创新战略，就有可能在国际上获得更多的份额。

十八、华为全球化战略精髓及本土化做法

如今的华为业务遍及 170 多个国家和地区，在全球的 170000 多名员工中，非中国籍员工约 30000 多人，海外本地化率约为 75%。2014 年，华为销售收入 465 亿美元，增长 20%。《财富》2014 年世界 500 强企业排名中，华为位列第 285 位，与上年相比上升了 30 位。

（一）华为全球化战略精髓

华为的全球化扩张有三个核心特征。

华为全球化扩张的特征之一：主动接纳和融入由西方人所主导的全球商业秩序，在管理制度和流程方面“全面西化”。从 1996 年开始，华为先后聘请 IBM 等美国、英国的十多家咨询公司对华为进行研发、供应链、人力资源、财务以及市场体系的管理变革，17 年来用于管理变革的成本总计达到 50 多亿美元，其结果是，构造了华为与西方公司接近乃至完全相同的一整套制度和流程，这是华为能够在全球市场立足并获得成功的根本要素。

华为全球化扩张的特征之二：法律遵从。遵守联合国法律和美国法律，华为将美国法律视为国际法，因为在事实上，美国在全世界可以利用自己的法律打击和制裁任何企业。另外，还必须严格遵守所在国家的法律。华为在巴西市场的开拓将近 20 年，累计亏损 13 亿美元，亏损的主要原因是巴西法律环境缺乏认知——许多外国公司在巴西都有长期亏损的历史。2013 年华为在巴西首次盈利 200 万美元，如果以今后每年 6000 万美元的盈利目标计算，还需要 23 年的时间才能实现静态的扭亏为盈。国际化和全球化是一个极其复杂的政治、法律、文化、商业生态的系统工程，企图把在中国市场获得成功的一些作法完全移植到本土之外的市场，其受挫乃至失败基本上是注定的、必然的结局。

华为全球化扩张的核心特征之三：文化遵从。华为有一个道德遵从委员会，其主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教、文化、乃至生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。

人类商业的历史规则从来是，实力决定地位。华为在由西方人主导的世界信息技术俱乐部的地位是靠它的创新能力、开放勇气、变革决心以及持续的奋斗与牺牲精神换来的，打出来的。华为在内部的企业文化中曾经倡导“薇甘菊精神”——薇甘菊是南美的一种野草，它可以只需要极少的养分和水分，以“一分钟一英里”的速度极其快速地疯狂成长，迅速地覆盖所有的植物，使它们走向窒息。这体现着华为全球扩张的一种群体意志和精神力量。

但当华为成为全球行业领导者之一的时候，几年前，华为总裁任正非就发出警告：华为不是成吉思汗和希特勒，当华为谋求独霸这个世界时，就是华为毁灭和垮台之日。所以，华为要倡导妥协哲学，要做投降派。任正非说，“我 20 多年来，多数情况下是投降主义”。

华为的全球化理念是坚持不结盟主义，不与任何行业巨头建立所谓的联合阵线与排他体系，因为在华为认为，结盟是反开放的，是在为自己制造更多的对手；任正非的观点是：左手打微软的伞，右手打思科的伞，没有永远的敌人和永远的朋友，华为要奉行合作主义；华为在公司内部推崇的准则是：欧洲企业在中国市场的发展代表着华为的诉求；华为有责任、有意愿、有能力与爱立信、诺基亚等西方公司共同建立全球的商业生态平衡。

26 年来，华为始终坚持在通信产业的主航道上高度聚焦，反对走产业多元化的道路；2014 年初，又进一步提出“针尖战略”。何谓“针尖战略”？即是进一步收缩战略进攻面，将所有的资源和能量聚焦到华为概念上的“针尖小的面积”，从而以五年左右的时间进入到 ICT 行业的“战略无人区”，以确立华为在核心领域的标准制定权和定价区。这样的结果是，将形成本质层面的竞争差异化，避开与西方公司的利益冲突，达成在高价值区域与对手的需求互补，实现华为在全球化中的和平崛起。

耐人寻味的是，十多年前华为的全球扩张意愿是被逼出来的选择，只有走出去，才能证明自己，才能部分避开与国内一些利益相关者的冲突；而今天的“针尖战略”，也在某种程度上是被中国之外的竞争力量逼出来的。所以，我的结论是：恐惧和危机是任何变革的根本理由，聚焦，聚焦，再聚焦造就了华为这家中国企业的核心竞争力。

（二）欧洲本土化真相

欧洲是华为除中国本土外，第二大“产粮区”。南都记者日前走进华为匈牙利代表处和捷克代表处，见证华为如何成功通过“本土化”策略，在欧洲打造出一整套完善的供应链体系。

产品线之力——匈牙利是华为欧洲版图中的重要部分：华为匈牙利代表处负责人郑伟峰向南都透露，目前华为匈牙利代表处拥有 330 名员工，去年匈牙利代表处收入近 3 亿美元，进入匈牙利 TOP500 的纳税公司榜单。而位于匈牙利首都布达佩斯市郊的欧供中心，成立于 2009 年，是华为在全球除深圳以外的最大的物流中心，共有生产及仓储面积 6.2 万平方米，为匈牙利创造 2000 多个就业岗位，累计投资额 5.8 亿美金，对当地 GDP 间接贡献达 11 亿美金。光鲜的数字背后，是欧洲客户、消费者对“中国厂商生产的都是低价劣质产品”到“华为是一家高科技企业”印象的逆转，其中难度，可想而知。欧洲运营商对华为产品质量、财务、人力资源、环境、科学管理等各方面进行了极为严格的考察和认证，艰难“通关”后，欧洲市场才算真正向华为开放。

华为在匈牙利的逆袭并非孤案。沿匈牙利一路向北到达捷克，华为终端的旗舰产品——华为 P8、Mate8，穿戴类产品——Huawei-Watch 在这里也深受欢迎：截至去年底，华为智能手机在捷克的市场占有率突破 10%。今年一季度，华为手机在捷克的市场份额已经突破 13%，排名第三。

来自华为消费者业务部门提供的数据显示，去年，华为手机在欧洲市场的出货量同比增长了 98%，几乎翻倍。

在华为捷克代表处人士看来，以世界为中心，做到真正的“本土化”，是华为在欧洲成功的法宝之一。截至 2013 年底，华为基于全球各地区的比较优势，建立了 40 多个能力中心、30 多个共享中心，其中包括伦敦的全球财务风险控制中心、匈牙利的物流中心、意大利的微波中心、慕尼黑的“德国工程能力中心”等。

华为匈牙利公司有 330 名员工，其中本地员工超过 80%；而华为捷克代表处有 400 多名员工，本地化率更高达 90%。

“我们对公司在欧洲的未来发展充满信心，诸多欧洲顶级运营商如德国电信、法国电信、西班牙电信、VDF 集团均与华为建立了战略合作伙伴关系；在消费者领域和企业业务，我们也取得了不俗的成果，我们坚信华为将成为欧洲不可或缺的一股重要力量。”郑伟峰说。

（三）墨西哥分公司的本土化

谈及华为在海外的发展之路，华为墨西哥分公司首席执行官薛蛮表示，这个过程并不是一帆风顺的。华为从 2001 年开始进入墨西哥市场，不仅发生过员工遭到绑架、施工遭到恐吓的情况，就连中国员工集体出去用餐都被当地报纸称为“入侵”。找不到合作方，“不是说你拿着钱就有人和你合作。”薛蛮说，“现在华为一个月能够安装 800 个基站，这些能力和资源都是逐步积累的。”墨西哥的国情最明显的特征之一就是社会发展极不平衡。当地人对于工作机会尤为看重，尤其是担心外国人抢走了他们的饭碗。

“我们非常重视本地化经营。可以说，华为墨西哥分公司是以当地企业的面貌出现的。”薛蛮说，“如果我们在每个国家的分公司都派大量的中国人来治理，也会水土不服。”2014 年在墨西哥杂志 Expansion 年度 500 强企业的排名中，华为列第 179 位，紧随其后的是可口可乐。

华为在墨西哥的公司本土化率很高，1400 名员工中，本地员工占到 90%，而且还间接为墨西哥城创造了 5000 个工作岗位。2014 年，华为墨西哥分公司在本

地的采购和投资达到 3.18 亿美金，实现销售收入 6.5 亿美金，纳税达到 1 亿美金以上；在公司高管团队的 9 人当中，有 3 人是墨西哥本地人。

（四）全球化配置资源

国际化是什么？什么才是真正的全球配置资源？薛蛮说，国际化不是“销售额”，那只能叫出口，真正的国际化是把国际的资源优化配置。

薛蛮举例，比如印度的优势是软件业，华为在印度有 3000 人的研发中心，把中国的软件等级成功升级。再比如俄罗斯的基础科学非常厉害，有许多数学天才，于是在产品外形、包装以外，华为也从俄罗斯找到了许多从事基础研究的人才搞创新，从而胜于对手。

曾经有人问华为创始人兼 CEO 任正非，华为为什么只用 20 多年就能成长为国际化企业，是不是靠低价战略？任正非说，你错了，我们是高价。对方又问，那你凭什么打进了国际市场？任正非回答，是靠技术领先和产品领先。而这其中重要因素之一，就是数学研究在产品研发中起到的重要作用。

（五）不做“一锤子买卖”

拉美地区北部是华为“管辖”国家最多的地区部，覆盖 41 个国家和地区。2014 年，华为智能手机在该地区发货量突破 500 万，市场份额超过 10%。

墨西哥市场对华为来说很重要，2015 年华为正在努力工作提高市场份额。谈及墨西哥市场的特点，薛蛮表示，拉美人对新事物的接受程度没有中国人快，手机更新的速度也没国内快，“接受一个东西很慢，但抛弃一个东西也很慢。”薛蛮说，因此，华为在墨西哥要深耕当地市场，不做“一锤子买卖”，旨在通过长期的努力成为受当地人尊敬的企业，与此同时也要保持华为艰苦奋斗、开放进取、成就客户的企业精神。

谈起创新和转变，薛蛮表示，以前公司认为只要自己埋头苦干就可以了，但这是公司规模小的时候；现在公司大了，不仅要强调合法合规，绝不偷税漏税，也要通过企业社会责任的宣传，让当地政府和人民知道华为为当地就业、税收做的贡献。

据悉，华为墨西哥分公司已经同当地大学、医院等多个机构、社会团体开展了帮扶工作，很好地展现了中国企业在国外的社会责任形象。

十九、“世界实验室”：华为全球化研发战略

ICT 正在从一个垂直行业演变成全社会的平台性产业，促进各行各业的数字化、智能化转型，驱动新一轮工业革命，推动人类社会迈向万物互联的智能世界。华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。面对未来，华为力图抓住新机遇，成为主动拥抱变化的技术创新先锋。

从产业技术地位上看，华为是 ICT 产业创新技术的重要贡献者。在参与和主导产业技术创新上，华为基于重点标准组织、重点标准项目，将标准和产业结合起来，融入和支持主流国际标准，做出积极贡献的同时维护自身技术地位。华为在国际电信联盟（ITU）率先推动成立组织来研究 CarrierSDN；作为 oneM2M 初创公司，参与 oneM2M 创建。

截至 2017 年底，华为加入了 350 多个标准组织、产业联盟和开源社区，如 3GPP、IETF、IEEE、ITU、BBF、ETSI、ATIS、TMF、WFA、CCSA 和 OMA 等。2017 年华为向这些标准组织提交提案超过 5000 篇，累计提交超过 54,000 篇。向 IETF、IEEE、OIF、BBF 等标准组织提交 VPN+、50GE、FlexE 2.0、25G PON、CloudCO 等多篇新技术建议，并完成标准立项，推进产业共识。此外，华为出任 IIC、IEEE-SA、BBF、ETSI、TMF、WFA、OASIS、WWRF、OpenStack、Linaro、ONAP、IFAA、GP 和 CCSA、AII 等组织董事会或执行委员会成员，担任超过 300 多个重要职位。

目前，华为约有 18 万员工，其中大约 8 万是研发人员，其业务遍及全球 170 多个国家和地区。华为坚持每年将 10%以上的销售收入投入研发，2017 年研发费用支出为 896.9 亿元，约占全年收入的 14.9%。近 10 年，华为投入的研发费用累计超过 3940 亿元。截至 2017 年底，华为累计获得专利授权 74,307 件，90%以上专利为发明专利，其中累计申请中国专利 64,091 件，累计申请外国专利 48,758 件。

（一）研发全球化

华为研发体系的一个重要特征是全球化，研发全球化是支持华为创新成就和产业地位的一个重要因素。

华为先后在海外和国内设有 14 家研发中心，这些研发中心成立的时间、区位选择的动因和功能都有所不同，大致可以分为技术高地和人才富地两种类型。技术高地通常是发达国家的某个地区，在某个技术领域处于世界领先地位，如华为在德国和瑞典的研发中心。人才富地通常是在发展中国家，有丰富的人力资本和优良的研发环境，华为在印度的研究所是其中的典型。

海外研发机构的功能可分为三类：技术开发、技术转移和基础研究。华为 1999 年在印度班加罗尔和 2000 年在瑞典斯德哥尔摩成立研发中心，主要功能是技术开发。2001 年在美国达拉斯和硅谷设立的研发中心，主要作用在于技术转移。2009 年在瑞典哥德堡设立的研发中心则以基础研究为主。

早在 1999 年，华为就已经在俄罗斯设立了数学研究所，吸引顶尖的俄罗斯数学家参与华为的基础性研发。俄罗斯是诞生数学家最多的地方之一，为此，华为在这里设立以算法为主要研究方向的研发中心。华为俄罗斯研究所独立于欧洲研究所，该研究所曾在 3G 和 2G 算法层面实现巨大突破。俄罗斯研究所包括 7 个“能力中心”，集结了当地基本算法领域人才。这 7 个能力中心分别是：非线性能力中心、算法工程化能力中心、最优化能力中心、信道编译码能力中心、信源编解码能力中心、大数据分析能力中心和并行编程能力中心。

对算法的重视及投入，让华为在这方面取得了领先。之前，不同的网络制式，算法是不一样的，华为俄罗斯研究所的一名数学天才，打通了不同网络制式之间的算法，帮助运营商节省 30% 以上的成本，并且更加绿色环保，让华为在这个领域处于绝对领先地位。

华为欧洲研究中心（ERC）总部位于慕尼黑，在德国、瑞典、意大利、法国、比利时、英国、爱尔兰和芬兰设有 13 个站点，并设有 5 个联合创新中心。ERC 是一个基础技术研究机构，开展广泛的基础和应用研究，它专注于许多研究领

域，如光学电子、云计算、工程、程序优化、多媒体和未来网络，以及应用软件架构、能源技术、天线技术、创新设计、媒体技术、软件和微波技术。自 2010 年以来，华为 ERC 已与 120 多位顶级行业专家合作，建立了 10 多个专家网络；还与欧洲 200 多个学术合作伙伴建立了联系，并为 100 多个研究和创新项目提供资金。此外，ERC 在联盟第七框架计划（FP7,2007-2013）的背景下参与了欧盟支持的十个合作项目。华为在欧洲的研发站点中的每一个都有不同的功能，并进行着前沿的研发。

法国巴黎也是出数学家的地方，2016 年，华为在巴黎设立数学研究中心，这是继其在俄罗斯设立数学研究所后，华为加强基础科学投入，尤其是数学算法研究投入的又一重大举措。华为在法国的数学研究中心，聚集了超过 80 名大咖级的研发人员，全为博士及以上学历。华为的法国研究所旨在挖掘法国基础数学资源，致力于通信物理层、网络层、分布式并行计算、数据压缩存储等基础算法研究，长期聚焦 5G 等战略项目和短期产品，完成分布式算法全局架构设计等。

华为还在巴黎建立了美学、家庭终端和无线标准四个研发中心。去年 11 月底，华为宣布将在法国东南部城市格勒诺布尔设立第五家研发中心，主攻传感器和软件研发。

华为于 2000 年在瑞典的斯德哥尔摩成立欧洲第一个研发中心，面向 4.5G 和 5G，聚焦无线管道关键平台和技术研究，致力于微波、基站、移动系统设计、算法/IRF 设计、芯片组设计和终端芯片组设计。华为瑞典研究所在成立早期，是一个以技术为导向、纯粹为提升企业自身研发实力、获得关键领域的突破、吸收关键人才而设立的 R&D 机构。华为瑞典所成立后，很快就笼络了一些国际电信领域排名 100 位以内的技术大师，最终为华为在无线通信领域的突破成长与壮大提供了有力支撑。华为已成为瑞典市场上重要的 ICT 解决方案供应商，与瑞典几大主要运营商客户建立了战略合作伙伴关系。2014 年起，华为在瑞典启动“未来种子”大学生项目，每年向 10 名优秀瑞典大学生提供赴中国参观培训的机会，为瑞典培养更多未来 ICT 人才。

基站天线是电信网络通信能力的关键组成部分，因为它们长期被忽视，已成为许多网络的阿基里斯之踵。华为在德国慕尼黑的天线能力中心整合资源，以优化无线网络性能的关键要素，包括开发“智能天线”，如多输入多输出（MIMO）技术。该团队构思了世界上最薄的 4xMIMO 基站天线，覆盖 LTE700 至 LTE2600MHz 频段。此外，华为在德国慕尼黑的光学研究团队正在努力提高光纤网络的容量，以应对流量的大规模预期增长，而意大利米兰的微波能力中心正在创造创新和先进的产品解决方案，使无线传输网络能够满足高端 3G 和 4G 移动宽带网络不断增长的需求。

虽然许多人没有意识到这一点，现代电子通信其实是非常耗电的。尽管能源效率有所提高，但根据最近一项欧洲范围的研究，对有着丰富数据的内容的永不满足的渴望，意味着 ICT 行业目前占欧盟电力消耗的 8% 左右，占其碳足迹的近 2%。如果这种趋势继续下去，它可能会产生严重的环境和经济后果。在位于德国纽伦堡的华为能源技术研究中心，一些拥有最丰富资源的人们正在为电信网络寻求更高效的能源解决方案。从长远来看，这些解决方案将包括太阳能。纽伦堡研发中心专注做逆变器架构与设计、控制算法和最新拓扑的研究，拥有全球领先的热设计团队与可靠性研究的团队。纽伦堡研发中心设计高效和模块化 UPS 系统，在数据中心领域，将节能减排环保理念融入到产品的生命周期，不断开发创新技术，以提高产品和解决方案的能源效率。

第三方权威咨询机构 ICTResearch 发布了 2017—2018 中国市场行级温控年度报告：华为在中国行级温控领域，以 19.9% 的市场份额位列第一，表明华为智能温控产品得到了市场的认可和客户的信赖。这得益于华为对温控研发的持续投入——华为在深圳、西安及德国纽伦堡三地建设温控研发中心，每年将收入的 15% 投入研发，推出了全系列智能温控解决方案，将 AI 自学习算法应用在冷媒检测、调节冷量和风量输出，确保工作在最佳能效点，并实现了从“制冷”到“智冷”的革新性转变。华为的德国纽伦堡研究所还设有一个对外开放的网络能源创新展示中心，展示内容涵盖数据中心、通信能源、智能光伏及能源智能管理系统等解决方案，全方位展示华为在网络能源领域领先的数字化、网络化、智能化的解决方案实力。

华为在英国的 Ipswich 工厂拥有一支由 60 名研究工程师和科学家组成的团队，致力于开发基于磷化铟化合物半导体和二氧化硅-硅平面波导的集成光电芯片，有望实现未来的兆兆位规模的通信系统。

欧洲面临的一个主要挑战，是需要提高将欧洲研究人员创造的伟大创意转化为社会和工业有用产品的能力。华为在比利时布鲁塞尔的应用软件架构研究部门就将直面这一挑战。该部门就是要将未来的创新理念、技术或概念融入未来的软件产品中，架构起学术界和工业界之间的桥梁，为加速研究和成功商业化提供肥沃的多学科环境。

在华为海外研发机构中，印度研发机构地位相对特殊。印度研究所是华为海外最大的研发中心，承担着华为核心软件平台产品的开发工作。同时，华为印度所在华为全球研发体系管理中发挥标杆作用，其形成的研发管理模式被运用于其他各研发机构中。另外，印度所开发的产品面向的市场范围也具有一定特殊性，一方面像其他所一样面向全球市场，但同时也要相对兼顾印度和中国市场。

1999 年，华为在班加罗尔成立海外研发中心，从此走上国际化道路，华为希望将该研发中心打造成面向全球客户的重点开发和交付中心。印度研发中心对华为在印度开发的几乎所有软件平台、零部件和产品都享有所有权，在华为面向全球市场的零部件开发和交付中心中发挥关键作用。印度研发中心参与 IP 数据传输网、智能网络、BSS、OSS、终端和 SDN（软件定义网络）、大数据、云计算、移动互联网、数字服务等未来技术领域的尖端软件产品和平台开发，已成为华为全球产品和解决方案交付领域最大的能力中心。

亚洲范围内，华为还在日本设立了小型化设计和质量控制研究中心。日本在许多科技领域拥有技术优势，这些技术未来能够应用于物联网、光纤通信网络等领域。华为在日本的研究所致力于推进物联网（IoT）和 5G 技术实现实用、虚拟现实（VR）技术的研究开发以及通信技术在许多领域（比如交通运输、能源、金融、公共安全等）的应用。

华为在日本的研究所主要工作包括两个方面：一是为当地客户提供基础支持，一是加强同日本供应商的合作。这种合作分为几种方式：首先是华为将路标开

放给供应商，供应商将产品销售给华为，或者华为为供应商提供研发资金和技术。其次是华为跟日本大学或研究机构合作来开发新技术。最后是日本科研机构将技术和专利授权或出售给日本企业，由日本企业生产出符合华为需求的产品。

（二）全球人才就地接入

华为将研发中心设在全球人才聚集的地方，并且针对各个国家的不同人才结构，设置不同的研究中心，汇聚全球智慧和资源，实现全球人才的就地接入。通过在全球建立海外研发中心，与国际一流企业、大学、科研机构的跨境合作，华为获得了全球领先的研发资源。

目前，华为在全球有 14 个研究院所、36 个联合创新中心。华为坚持每年将 10% 以上的销售收入用于研发，持续推动 5G、云计算、人工智能、物联网等基础技术的突破，并积极将领先技术转型为更优、更有竞争力的产品和解决方案，为各国数字经济发展打造云、网、端协同的 ICT 智能平台。同时，华为与各国电信运营商、企业客户和合作伙伴一起，通过技能培养、当地能力建设和研发布局等措施主动催化数字技术的溢出效应，推进当地 ICT 生态体系建设，提升创新力，促进包容性增长和可持续发展。

研发全球化是市场资源和人才资源共同作用的结果，华为与全球优秀资源共同开展开放创新合作，共同推动 ICT 发展。华为创新研究计划（HIRP）在无线、网络、存储、终端等技术领域资助多个研究创新项目。自 2010 年在欧洲启动以来，截至 2017 年底，华为创新研究计划（HIRP）已与全球 30 多个国家和地区的 400 多所研究机构及 900 多家企业开展创新合作，基本覆盖全球 Top 100 高校，100 多位 IEEE、ACM Fellow 及国家院士，50 多个国家重点实验室，近 400 个顶尖团队以及 2 个诺贝尔奖得主团队等大量优质资源。

华为一直坚持与全球数学家、物理学家以及各专业学者开放合作，开展先进无线算法、未来网络架构等合作研究，利用基础理论解决 ICT 领域的发展和基础

问题，注重吸收国外优秀人才，进行技术交流，并积极培养本国人才，通过人才在研发过程中实现相互交流，使得华为保持活力和不断进步的状态。

二十、解析华为国际化成功的密码

习主席提出“一带一路”的战略构想之后，中国企业国际化的步伐明显加快，海尔收购 GE 家电业务、苏宁收购国际米兰俱乐部、美的向德国库卡发出收购要约等等，看上去高潮迭起、好戏连台。但是，静下来掂量一下就会发现，中国企业国际化的总体状况依然不乐观，大多数企业还是在“赔本赚吆喝”。早期的 TCL、联想、三一姑且不说，三大互联网巨头 BAT 外加风口上的小米，新贵们的国际化成绩单也都相当难看，大疆科技正加速海外驰骋，结果尚需时间来检验。

如此看来，华为几乎一枝独秀(中兴紧随其后，小日子暂时过得也还不错)。其成功背后的逻辑也就值得深思，究竟是哪些不同，让天平朝着胜利的方向倾斜了呢？

时针拨回到 20 年前，现在扬眉吐气的大华为，当年也是从“雪山、草地”走过来的。基于作者的亲身经历，结合基业长青顾问团队长期研究的结论：华为在以下五个方面采取了与众不同的做法，短期效果都不大，但长期坚持便赢得天下。

（一）密码 1：选择与自身“匹配”的国际化发展路径

虽然任正非早在 1994 年，就提出了“三分天下，必有华为一席”的全球化战略目标，但华为最初的海外战略定位就是“活下来”。

在经历对香港（当时即将回归）、俄罗斯（咱们早年的老大哥）的小规模试探性进攻之后，华为就把战略重心转移到非洲、亚洲的欠发达国家作为主战场。华为当时的出发点很简单，作为一家从发展中国家崛起的弱势企业，手里就只有二张牌：低成本优势和贴身式的客户服务。从强敌的软肋入手、不去拔狮子的胡须，就是最好的路径选择。国家对第三世界特别是非洲国家的援助政策，也在很大程度上缓解了华为先期投入的现金流问题。

反观很多当年与华为同级别的企业，却屡屡犯下不自量力、高举高打的错误。常常选择人口多、市场大、成熟度高的国家作为突破口。海尔上来就进军美国，TCL 开始也主攻欧洲，在根本不了解海外市场巨大风险的情况下，好高骛远、力求速胜。而为满足当地政府在关税、本地化法规等方面的苛刻要求，又不得不在本地建厂，导致投资巨大。最终结局也就可想而知了。

当然，华为从低处入手，眼睛却始终瞄着如何往高处走。因此，与农村包围城市战略相配套的组合拳就是“根据地”策略。通过初期的摸索，华为在非洲选择尼日利亚、埃及等聚焦耕耘、重点投入，逐渐形成了后来 10 亿规模的稳定“产粮区”。有了几个落脚扎实的“敌后根据地”，任正非的底气渐渐就足了，开始酝酿如何通过“三大战役”来攻入西方列强的大本营——发达地区市场。

基业长青调研发现，中国企业扬帆出海，往往采取蜻蜓点水式的拓展策略，要么过度依赖代理商运作市场，长期缺乏自身对当地市场的深刻理解，最终被代理商所“绑架”。要么采取机会主义路线，东一榔头、西一棒槌，寄希望在茫茫大海中，通过“瞎蒙”来撞见一片未被发现的“新大陆”。然而，海外市场的能见度远远低于国内，如此操作下去，国际业务必然会在“饥一顿、饱一顿”的不稳定状态中徘徊，频频换帅也无济于事，更不敢大举投入去赢得战略性的胜利。

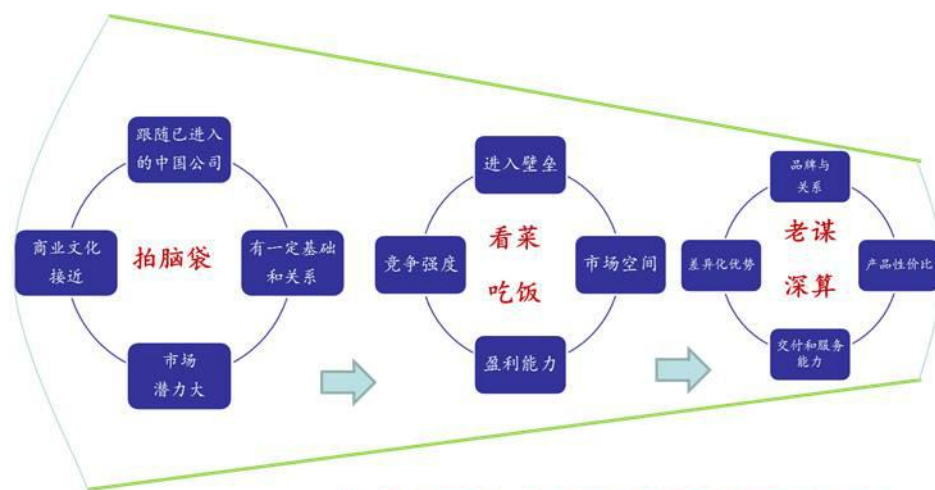
总结下来，国际化路径五花八门，哪一条路才切合自身，需要企业好好掂量。

（二）密码 2：向西方学习，快速掌握国际化的规则套路

走出去的中国企业，必须要面对一个不争的事实：现行的国际规则基本上都不是中国制定的，国内吃香的那些套路，到了国外根本就行不通。学习并顺应国际化的游戏规则，是中国企业走出去的唯一出路。另外，这个世界一点都不平，除了经济水平的差别之外，国家之间的文化差异巨大，外企当年进入中国所遭遇的文化（俗称潜规则）与法律困境，走出去的企业都无法幸免。

怎么办？任正非反复思量之后，得出的结论就是“师夷之长以制夷”。竞争对手爱立信、西门子、阿尔卡特，以及国际标杆企业 IBM、GE 等，早已摸索出了全球化战略与运营的基本套路，虽然不能照搬照抄，但作为“山寨大国”出土的企业，快速学习与模仿能力，又成了华为海外致胜的另一个关键手段。

2005 年开始，华为开始向发达市场全面推进，这个时候，光靠任正非的哲学思想已经不够用，在道术合一的管理体系中，华为尤其欠缺“术”的环节，国际化战略的清晰化和关键措施的可执行性越来越迫在眉睫。为此，华为引入了多家国际咨询公司，先学习人家先进理论、方法和工具，再下大力气解决生搬硬套、不接地气的问题。



从感性到理性：市场能见度提高和聚焦的过程

对于中国企业而言，学习外国的经验看似容易，其实不然。有人说主要原因是没有任老板舍得花钱。但从华为“破茧而出”的痛苦经历来看，钱倒是次要的，关键是过不了“思维模式”这一关。比如，国际化公司言必称流程，中国企业则讲究所谓结果导向，无论如何操作，达到目的就行。殊不知国际市场情况复杂、险象环生，一不小心“馅饼”就会变成“陷阱”。华为曾经为此付出巨大的代价。然而，第一期学费交完，从游击战到流程化这一关总算过去了，另外一个重大问题却接踵而至。那就是僵化教条的使用流程，导致决策链过长、市场反应迟缓。这个时候，任正非的灰度管理思想开始大放异彩，大家又开始基于实践总结进行流程的优化和简化，最终实现了规范与高效的统一。

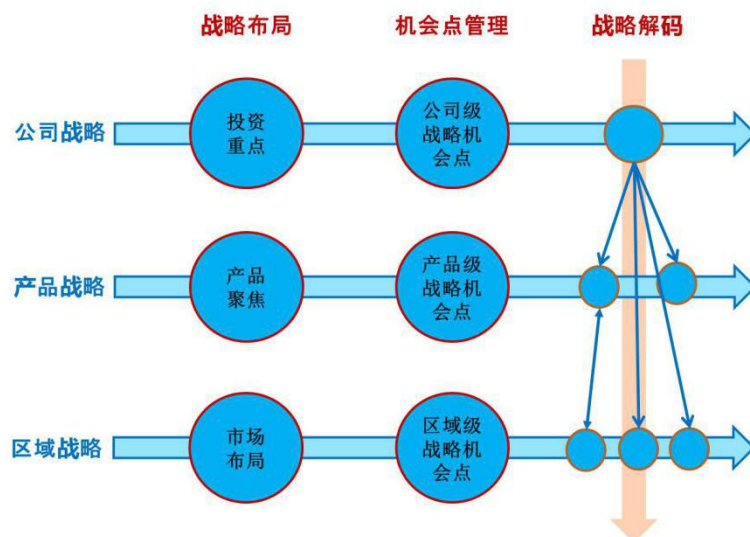
（三）密码 3：识别机会重要，但更重要的是把机会变成业绩

与国内市场相比，海外市场拓展初期，很难找到合适的机会点。如何才能提升神经末梢（市场前端）的敏感性？一般企业，往往采取单触角模式——寄希望于代理商或者前方营销人员的孤军奋战。但是，营销人员的三项特长是公共关系、客户拓展和商务策略，他们往往对产品与技术、交付与服务理解不足，因此会在“技术类”产品机会点的识别上产生重大偏差。

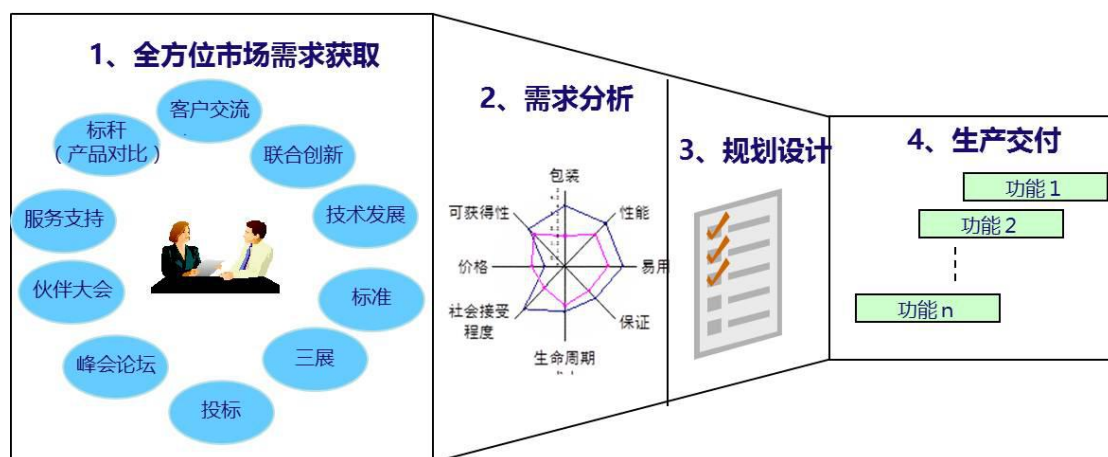
2006 年，华为北非地区部，首先提出了构建一线“铁三角”的工作模式。具体来说，就是以客户经理（AR）为负责人、产品与解决方案专家（SR）、交付与服务经理（FR）为核心组建前线项目管理团队，形成面向客户三位一体的作战单元，从“点对点”到“面对面”，全面而深入的理解客户需求。

机会点找到之后，接下来就是如何有效的管理机会点。随着海外市场接触面的扩大，华为发现有机会点会越来越多，就像“到了非洲大草原，到处都是猎物”。此时任正非告诫大家：“一个大的机会就可以挣几百亿，但如果我们为短期利益所困，就会在非战略机会上耽误时间而丧失战略机遇。所以，华为要敢于放弃非战略性机会，聚焦于大的战略机会，看准了，就集中配置资源压强在关键成功要素上。”

因此，华为非常重视对机会点优先级的排序，识别出所谓战略机会点，并进行分层管理，逐层按计划落实。“我们不能笼统来看战略制高点，也要把这些制高点分成很多个阵地，对其进行分析，拿出策划和措施来，实事求是地获得成功。公司各个层面都要聚焦到机会窗。将来我们不仅要在销售上要对标战略制高点，也允许代表处自己来规划战略机会点”。



最后，至关重要的就是实现业绩目标。这时，单凭前线将士的努力就远远不够，需要建立强大的后台支撑体系。企业刚刚出海的时候，一般不可能有强大的后援，只能采用“胡志明小道”的方式，由领导挂帅串起内部各个相关部门来支持一线。随着市场机会的增多，一条条“胡志明小道”如万箭穿心，不断冲击着现有管理体系，前后方协同效率越来越低下。



此时，华为逐步构建一线和总部紧密衔接的“狼獾”协同型组织，做好从需求到交付的海外项目管理。在前方兵力越来越强大的同时，华为持续强化“后台”投入，在 5G、手机芯片甚至于数学等多个专业领域和全球化管理上都步入世界领

先行列。最近，华为对三星的知识产权诉讼，就是这种“前后协作”战略的典型体现。

（四）密码 4：先选好“将军”，再在“流动中”培养出大批的“将军”

海外致胜、人才为先，能够独当一面的领军人物是人才中的关键。战略思维、实战能力和战略贡献，成为华为海外“将军”选拔和培养的三项关键性指标。如果你不能使这个代表处产生盈利，我们就对你末位淘汰；如果你有盈利，但没有做出战略贡献，我们也不会提拔你。这两者是充分必要条件。近几年，随着责任前移，华为对“将军”的战略思维要求越来越高，必须要有前瞻性、大视野才能担当“少将班长”的重任。

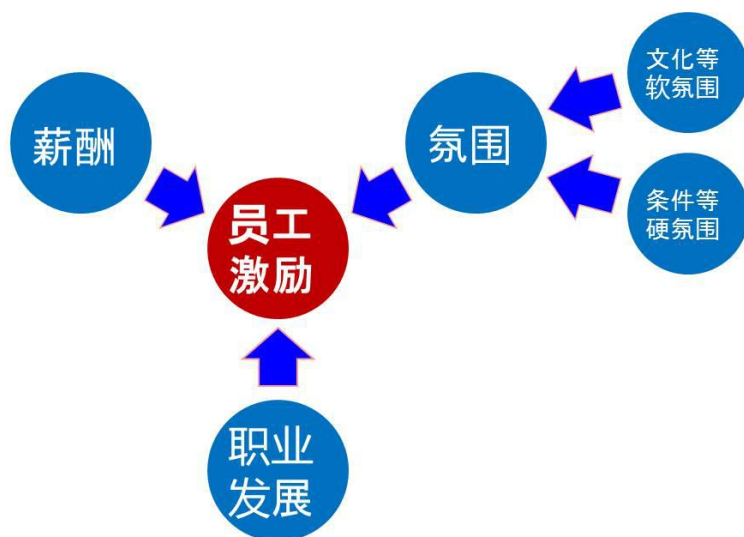
华为长期奉行先选对人，然后再在实践中锤炼的人才培养策略。其关键点是加强实践经验（包括失败教训）的交流，以及岗位轮换赋能。“一个地区成功了，成立教导队，大规模培养干部”。并通过加强重装旅、重大项目部、项目管理资源池等各种战略预备队的建设，推动干部循环流动，使人才队伍处在“不间断充电”的状态，从而提高了整个干部队伍的全球视野和领军能力。

任正非对华为的人才培养模式是这样描述的：“阿富汗的干部一呆就是好多年，为我们承受了很多痛苦，他们只能做英雄。即使说现在用他，他也当不了将军，因为没有被循环赋以将军的技能。如果循环流动起来，我们就给他赋能，他为什么就不能站起来呢？所以，我们推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中，能够流水不腐，整个公司各个层面都朝向一个胜利的目标，努力前进和奋斗。”

（五）密码 5：三管齐下，激发海外将士浴血奋战的斗志！

任何企业，都必须解决“为谁而战”这个根本性问题，华为又一次成为楷模。首先，华为通过倾斜性的海外补贴政策和创新型长期激励模式（TUP+虚拟股权），

践行了“以奋斗者为本”的公司文化，让前方奋斗的将士，可以分享战役乃至战略胜利的丰硕成果。



其次，华为赋予一线更大的职权和更多的职业晋升的机会，表现优秀的海外将士不仅仅挣得多，也更容易被提拔重用。最后，通过强大高效的后方平台建设——炮火平台、信息平台、后勤平台，解决前线将士工作和生活上的后顾之忧。三管齐下，保证了海外队伍的长期战斗力

如果用二个字来总结华为十数年国际化征程的话，那就是“奋斗”。用任正非自己的话来说：“华为离成功还很远很远，海外很多市场刚爬上滩途，随时会被赶回海里；产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这关键时刻，我们不能分心，不能动摇甚至背弃自己的根本，无论现在、还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。”

二十一、研发全球化再升级，华为已悄然布局 16 家海外研究所

近年来，中国公司在海外设立研发机构的步伐日渐加快。据 2016 年 9 月英国《金融时报》报道：中资企业光是在 2016 年就宣布成立了 9 个新的海外研发中心，资本支出总额估计超 2.24 亿美元。这其中既包括制药和生物科技公司，也包括华为等信息通信领域的高科技企业。在世界经济普遍放缓的今天，中国公司在高附加值领域“走出去”的步伐，不仅在发展中国家中鹤立鸡群，而且和发达国家也可以相提并论。

以华为公司为例：目前，华为在国外已经建立了 16 个研究所，分布在美、英、德、法、俄等国家。早在 1999 年，它就已经在俄罗斯设立了数学研究所，吸引顶尖的俄罗斯数学家来参与华为的基础性研发。进入 21 世纪后，华为设立海外分支机构、吸引人才的力度进一步增大：设置在德国慕尼黑的研究所目前已拥有将近 400 名专家，研发团队本地化率近 80%。在 2016 年，华为在这方面新交出的“成绩单”包括 5 月份新设立迪拜研究中心（满足中东和北非地区业务的需要），以及 6 月份在法国新设立的数学研究中心。后者是华为继俄罗斯研究所之后，在加强基础科学研究方面的又一重要举措。通过与当地研究机构的紧密合作，可以挖掘法国的基础数学资源，为华为在 5G 等领域的基础算法研究进一步打下扎实的基础。

与此同时，我们也看到一种“反向”的趋势，即欧美许多跨国公司都加大了在中国的研发投入力度。2016 年 9 月 20 日，物流设施提供商普洛斯公司宣布：其产业园品牌“环普”首入北京，并在其中引入宝马北京研发项目，其研发中心面积将由原来的 4000 平米猛增到 4 万平方米。这一新项目象征着宝马集团在中国的长期布局，也意味着普洛斯集团把越来越大的重心放在“研发类产业园”上面：日渐蓬勃的研发需求，为相应的产业园设施开发带来巨大机遇。

加大中国研发投入的不仅仅是一两家跨国公司。阅览这几年欧美巨头在华设置研究机构的纪录，可以看到西门子、大众、阿尔斯通、阿斯利康等一系列耳熟能详的名字。2016年9月，西门子宣布成立其中国研究院的苏州分院。这是西门子在中国第一家专注于数字化领域的研发机构，将深耕工业互联网安全、智能机器人等领域，与中国制造业的升级转型紧密相联。迄今为止，西门子在中国拥有超过20个研发中心和超过4500名研发人员/研发工程师，不断加强本地化力度。

“一方面是中国公司走出国门，大刀阔斧作全球研发布局；另一方面是西方跨国公司在中国的研发投入日渐加大。两相对照，对我们有何启示？”

（一）首先，研发全球化是市场资源和人才资源共同作用的结果。

以华为欧洲研究所为例：通过把研究机构靠近德国电信、法国电信、沃达丰等运营商客户，可以充分了解其需求并开展联合创新，从而打造真正具有市场竞争力的产品。同时，也可以充分配置当地的人才资源，利用欧洲的研发人才来开展这方面的研究。

跨国企业在中国加大本土研发力度也是同样道理：这些公司受到中国的巨大市场吸引，认为有必要研发针对本地市场特点的产品，因此他们逐渐改变了只把中国作为生产基地的观念。我国的市场体量，在一些领域会对整个行业的发展产生决定性的作用。例如，中国本土企业在智能制造方面的升级换代需求是如此之大，以至于许多人断言：真正的工业4.0会首先在中国（而不是德国）实现。这势必吸引全世界相关技术厂商在中国这篇热土展开激烈角逐。另一方面，这些公司也发现中国本土的技术人才（在一定程度上）可以满足其研发团队的要求。在此基础上，进行相关的研发中心建设以及配套“研发产业园”之类的设施，也就成为了顺理成章的事情。

（二）其次，我们仍需要从“供给侧”来反省中国的人才培养，不可沾沾自喜。

尤其是在基础科学研究方面，我国与传统强国的差距还是相当明显的，且非短期能够弥补。例如，在历届菲尔兹奖（数学界的“诺贝尔奖”）获得者中，美国、法国和俄罗斯/前苏联国籍雄踞前三席（如图 3 所示），而中国国籍尚未有获奖者。奖项数字的背后，体现的是这些国家在基础研究方面的深厚积累和良好机制。以法国为例，它目前有近 4000 名数学专业研究人员，是世界上数学家密度最高的国家之一，而且还拥有巴黎高等科学研究所、巴黎高等师范学院等一大批顶尖的研究基地，源源不断地产出尖端人才和研究成果。就连美国的优秀数学家，往往都会选修法语来阅读其原始文献。这也是华为等公司在欧洲相关地区设置研究所，和当地科学家展开合作的原因之一。

数学、物理等基础科学研究的意义非常重大，是颠覆性技术发展的前提，然而它在实践中又往往为人所忽视，各种主客观条件导致愿意埋头钻研的人才十分匮乏。曾有人评价中国的基础研究：我们真正缺乏的并不是科研成果的市场化机制，而是根本就缺乏原创性的科研成果……和那些有着悠久历史底蕴的国家相比，中国本土的教育/科研机构还任重而道远。

（三）最后是要从“需求侧”来思考，各家公司应该如何留住人才？

毕竟，优秀研究人才的供给有限，而且“供不应求”的状况会随着许多国家的人口老龄化趋势逐渐恶化，导致人才争夺战越来越激烈。各大公司设置跨国研发中心，也已然将“战火”燃烧到了其它国家的门口。

薪资当然是一个重要的因素。在这方面，中国的新兴企业开始赶上欧美巨头的水准。一些本土公司最新披露的应届生薪酬，已经不输给传统的西方巨头，并且以灵活的激励机制和广阔的发展空间对人才产生巨大的吸引力。从另外一个角度来讲，许多欧美老牌跨国企业在（应用型）人才的培养方面也有着深厚的

积累，其完善的培训流程，能够确保以一种“标准化”的方式把缺乏经验的青年培养成受市场欢迎的“老手”；并且这些公司可以凭借其全球布局的优势，给员工提供丰富的跨国培训/岗位调动/知识分享机会。类似的机遇对于年轻人的意义，有时候不是纯粹的薪酬数字可以代替的。在这方面，有志于国际化的广大中国企业也还有学习进步的空间。

在研发日渐全球化的今天，谁将得人才之天下，在创新的竞争中胜出？让我们拭目以待。

二十二、华为法务部的全球化布局

大会主题是叫“互联网时代的法律创新”，大家都在谈“互联网+”，其实我们华为更多谈的是“+互联网”。因为在我们看来，互联网是作为一种承载的工具，能够提高效率，能够改变工作模式和工作方式。但是，在互联网时代可能更需要的是高质量的基础业务，更需要提供高品质的产品卖向全世界，这才是本质。就像刚才我们最高法院刘贵祥专委谈到的，在互联网的环境下，基础业务才是最本质的。

中国企业的全球化所面临的挑战可能是最大的，也可能是前所未有的。因为我们既要遇到西方公司全球化过程中遇到的所有问题，还会遇到中国公司全球化过程中的特有问題，比如说贸易的问题、安全的问题、政治层面的问题等等。鉴于我们遇到的巨大挑战，我们就需要建立一个强大的团队，来应对挑战。

当我们的企业走向世界以后，就会发现国家的法治实际上是企业全球竞争力的一个重要的组成部分。在传统上，无论从立法、司法还是执法层面，我们更多考虑的是构建国内公平的竞争秩序。但是如果用全球化的视野来看这个问题，才发现其实法治同样具有另外一个作用，它不仅仅保证国内的公平竞争秩序，还保护本国企业的全球竞争力，这一点我们可以看到西方国家在法律架构的设计、在法律管制的方式上，都充分的显现出这样的双重性。

中国企业走向全球以后最大的难点在于，比如说华为公司，我们在 170 多个国家有业务，如何来适应这些不同国家的法律管制，形成一种安全的运营架构，这这也是一个巨大的挑战，包括企业人员意识的转变。因为当企业在全球开展投资布局、业务布局和派遣人员的时候，相关问题都会暴露出来。对于华为来讲，我们的基本态度是，建立以预防为核心的风险管控体系。所以，法律实际上是一个非常重要的先行工具来建立这一套系统。

对于中国企业还有一个比较大的挑战，就是人员意识的管理。因为来源于发展中国家的绝大多数人员是在没有法律敬畏的环境中成长的，在这样的环境中成

长，可能的后果是，行为的随意性。但是行为的随意性放到法律严格或者发达的区域以后，就会产生巨大的问题或者说是巨大的风险，我们怎么来管理这个风险，这是一个非常难的问题。

接下来简单介绍一下华为的情况，目前华为的主要业务来自于海外，去年华为收入是 3900 多亿人民币。所以如何构建长久的、可持续的海外业务能力，对我们是一个比较大的需要。而且从未来的发展来看，我们会继续保持全球业务快速增长的增长，法律的支持也显得非常重要。

华为现在更多是提全球化，因为一个公司能够长期领先于世界最重要的核心能力在于整合世界上最优秀的资源。所以华为是以资源为中心来开展全球化的，而不是传统意义上的国际化，它是以中国为中心走向世界的概念，我们更多是以资源为中心。资源在哪里，哪里就是中心，这样就可以整合各方面的资源。法律也是一个非常重要的资源，要长期稳定的经营，平台的高度决定可持续发展的程度，所以我们更多的是在使法律这个平台建得更高更厚。

华为的业务架构已从 CT 向走向 ICT，将来 ICT 融合的大的发展趋势，会产生巨大的机会。我们以三个业务群，包括 B2C 和 B2B 业务，可以保证我们未来可见的空间足够。

法务这一块，全球大概有 700 多名专职律师，但是法务不仅仅是指这些专职律师，因为 700 多个人在华为超过 17 万的员工队伍中是非常渺小的，我们更多的责任和职责在于，如何让这 17、18 万的员工按照规则和秩序进行运作，这是我们最重要的任务。另外一方面，我们怎么能够在所在的国家建立起商业生态环境，形成一种和谐的商业环境，形成一种资源的能力，这也是要构建的核心能力。

从内部来讲，整个法务系统采用职业发展通道，一条是行政管理通道，一条是业务专业通道。在内部，有严格的区分。因为传统上，企业的法务更多是从律师事务所，所谓独立贡献者这种方向发展出来的，但是华为今天的法务更多是走专业化道路。比如说在法律领域我们有十三大专业群，网络安全、隐私保护、出口管制、公司治理、交易和合同、投资与并购、内控与反腐败等等十三大专业

业群，这样保证有一个团队完成专业群的法律细分的管理，通过实战来不断的提高能力，同时也通过团队的协作，能够提高组织力和具备继承能力。

正如刚才提到的中国公司走向世界以后面临的挑战是最大的。因此需要建立的团队也应该是最强大的，所以我们是按照这样的思路来构建队伍。现在来讲，我们已经看见了曙光，构建起了能够应对全世界 180 多个国家不同法律的各种法律问题的团队，这个构建过程也是非常艰难和投资巨大的。

我们建立的是以风险预防为核心的管控体系，也就是说整个队伍 80% 以上的力量是投入到风险管控当中，传统意义上的争议解决，可能只有不到 20% 的力量，但是他们要处理的争议规模越来越大，所面临的诉讼越来越多。比如说华为每年在全球需要处理超过 2000 件争议和诉讼，而且是各种方面不同类型的法律争议，比如说贸易的问题，反倾销、反补贴、贸易保障措施，全世界三个措施同时使用的情况我们都遇到了。由调查机关主动发起没有原告的反倾销调查，我们也碰到过。总的来讲，要有强大的能力能够应对各种不同的争议。

还有一个基本逻辑就是并不是要建立一个完美的全局性系统，而是要建立基于风险管控的系统，也就是说在所有的国家和地区，首先要进行风险识别，进行风险评估，基于风险进行精细化管理。

接下来谈一下知识产权，虽然这是一个非常重要的领域，但是今天时间关系我简单谈谈，因为知识产权是一个全球化企业进入世界竞争，参与世界市场分割的基本门槛，没有这个能力则没有资格参与世界竞争。我们把知识产权能力看成是一种核保护能力，要建立起这种强大的核保护能力，使得在全球的业务没有不可见的市场空间。

现在华为授权加申请专利的总量在 7 万多件，而且会保持每年大概 2 千件左右新增的专利申请，因为在我们华为整个人员架构里面，接近一半的人，也就是将近 8 万人是从事研究开发，就会产生大量的创新成果和知识产权，这些知识产权要具有全球的竞争力，所以要在全球进行全面的布局，这种能力是保障开展业务和参与全球竞争最重要的工具之一。

二十三、华为欧洲丢单，国际化面临大考

最让华为担心的事情还是发生了。据英国《金融时报》记者 Nic Fildes 报道，英国电信（BT）将在两年内将华为设备从其核心 4G 网络中剥离出来，以使其移动业务符合内部政策，将中国公司的设备“保持在电信基础设施的边缘”。

要知道，2005 年的时候华为在全球拿下的第一个“大 T”（重要客户，这里一般指的是规模靠前的电信运营商）就是英国电信，此后又逐渐搞定了法国电信、德国电信、西班牙电信等诸多“大 T”，崛起成为全球最大的电信设备供应商。

2005 年也正是因为英国电信这个事情，老冀曾经前往华为的欧洲地区总部、英国、法国、荷兰代表处采访，撰写了封面文章《华为在欧洲》。

不过，华为后来其实一直都没能获得英国电信的足够信任。两家公司签约之后的第二年，英国电信就将华为的设备排除在“可能出现潜在安全问题的核心设备”之外。

2006 年的英国电信还是家固网运营商，在移动大潮中始终难以施展拳脚，最后还是在 2016 年以 125 亿英镑的高价收购了移动运营商 EE。

EE 是英国最早推出 4G 业务的移动运营商，过去一直都在用华为的设备，并且将华为的“增强型分组核心”技术用于核心网。

收购了 EE 之后，英国电信一直都在努力更换 EE 核心网中的华为设备。《金融时报》的文章透露，英国电信预计还需要 18 个月到两年时间才能将华为的核心网设备替换完毕。

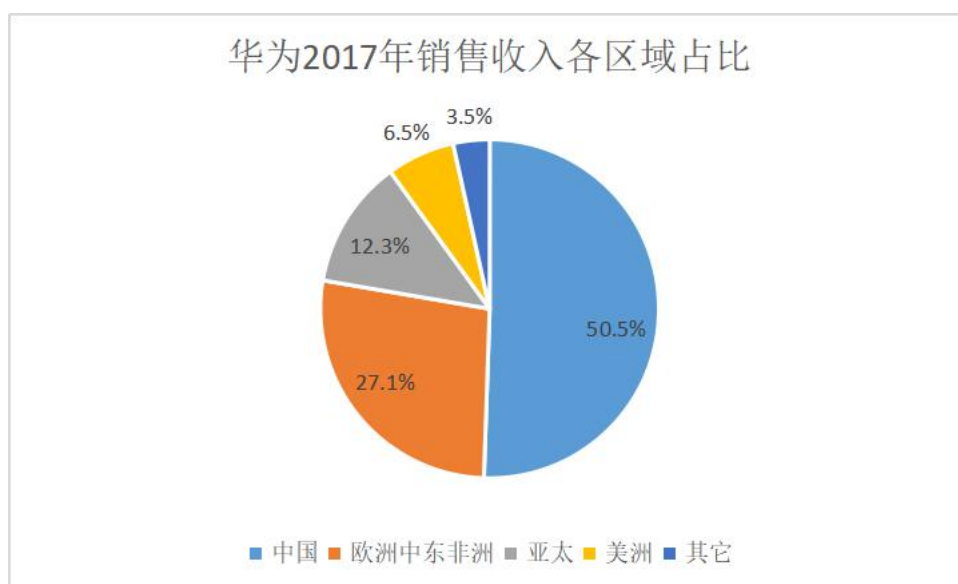
此外，英国电信已经将华为排除在 5G 核心网设备供应合同的竞标之外。不过，英国电信仍然将继续在非核心部分使用华为的设备，比如“桅杆上的设备”（这里说的可能是微基站）。

老冀在这里先给大家介绍一下英国电信。这家公司创立于 1981 年 10 月，前身是英国邮政总局治下的英国国营电信公用事业，当时是英国的国企。虽然此后英国电信在“铁女人”撒切尔夫人当政期间被私有化了，但是英国政府在英国电信仍然拥有“黄金股”和一票否决权。

据《金融时报》报道，就在前不久英国特勤局局长 Alex Younger 在圣安德鲁斯大学的演讲中表示，在美国、新西兰和澳大利亚等英国的密切情报合作伙伴禁止华为参与 5G 移动网络建设之后，英国必须对华为做出“一些决定”。“在我们的一些盟友已经采取非常明确立场的环境下，我们需要决定我们对中国拥有的这些技术和平台的接受程度。”Alex Younger 说。

Alex Younger 话音刚落，英国电信接着就下狠手了，你要说英国政府没施加影响，估计说出去也没人信。

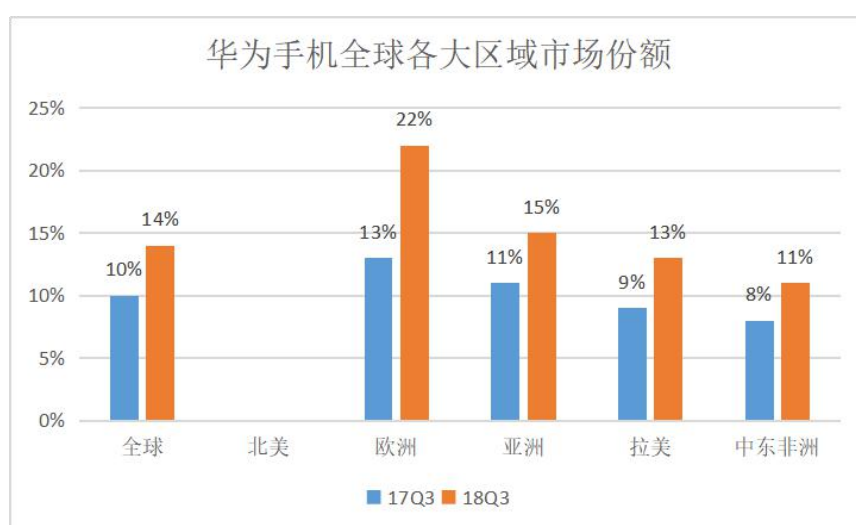
这一下子可是捅到了华为的要害了。给大家看几个数据：据华为年报披露，2017 年华为实现销售收入 6036.21 亿元。其中，来自欧洲中东非洲的销售收入为 1638.54 亿元，占华为公司整体销售收入的 27.1%，仅次于中国，是亚太的 2.2 倍、美洲的 4.2 倍。



实际上老冀了解到，华为很早就把欧洲作为国际化最重要的区域；如今，英国已经成为华为的第二总部。

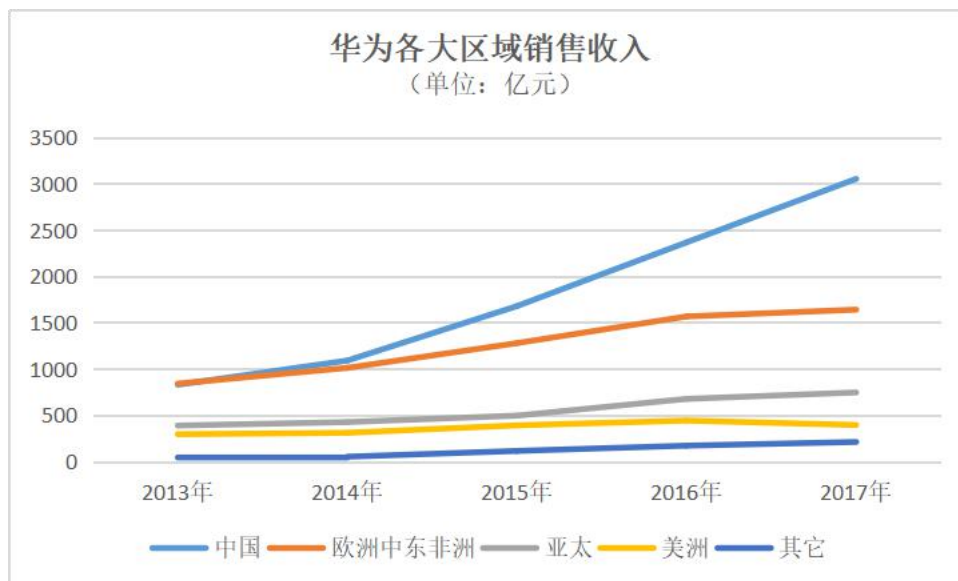
除了占据 2017 年华为销售收入 49.3% 的运营商业务极端重视欧洲市场之外，占到销售收入 39.3% 的华为消费者业务同样将欧洲市场作为重中之重。不知道大家是否注意到，最近几年华为发布 Mate 和 P 系列旗舰手机，均是首先在欧洲发布，然后才回到中国开发布会。

调研机构 Counterpoint Research 发布的数据显示，2018 年第 3 季度华为智能手机在欧洲市场的占有率高达 22%，甚至比包括中国在内的亚洲市场还要高（华为在亚洲市场的占有率仅有 15%）。



美国市场华为一直都进不去，现在还是进不去，华为也不会有什么损失；日本、韩国、澳大利亚、新西兰不让进了，华为的损失也不算大，反正过去的市场份额也不是那么大。如果从英国电信开始欧洲市场对华为实施“关门”策略，华为的损失可就大了。

如果仔细分析我们就会发现，华为这家中国最国际化的跨国公司，最近几年对于中国市场的依赖反而增强了。先给大家看张图：



如上图所示,最近5年华为的中国业务在各大区中虽然规模最大,增速却仍然是最快,这也使得华为来自中国的销售收入占比从2013年的34.6%一路上升到了2017年的50.5%,并且首次突破了50%大关。

从历史上来看,2G/3G/4G的启动之年,对于电信设备商来说都是加速扩张的“大年”。2019年,美国、韩国、日本、欧盟将相继启动5G商用。对于在5G上拥有雄厚实力的华为来说,这本来是个抢占市场份额、扩大领先优势的绝好时机。可是,从英国电信这家欧洲“大T”发出的信号来看:在很多海外5G大单的争夺中,华为恐怕只能置身事外了。但愿老冀不是在杞人忧天。

二十四、华为与美的国际化道路中的“4 个 I”

G20 峰会主题以“4 个 I”为世界经济带来新动力，创新（Innovative）、活力（Invigorated）、联动（Interconnected）、包容（Inclusive）这四个关键点在世界经济复苏乏力，需要开辟新的增长空间和动力的背景下提供了发展新思路。优秀的发展思路非一蹴而就，我们不难发现国家在提炼与升华新经济发展思路过程中，华为与美的等一批国际化的本土企业已经在全球经营的过程中已使用类似“4 个 I”理念与逻辑。探寻这些企业成功的国际化经营模式，即是对 G20 峰会新理念的极佳论证。

（一）蜂巢式创新，研发是第一生产力

中国企业凭借释放生产力进入国际市场的阶段早已过去。近年来，中国企业屡次在国际高端领域取得优秀成绩得益于全球协作的蜂巢式创新，以产品的研发和创新不断推进企业国际化。将研发与品质作为推动生产力与竞争力的方式，一直是华为与美的等企业在国际化道路中的发展路线。

已开始进入通讯行业“无人领域”的华为，在国际化扩张的道路中始终追求技术力量的提升。2003 年，华为在半年不到的时间内，就为英国电信 BT 提供了涉及有线和无线的双模综合解决方案，强大的创新能力让华为成功切入英国电信 21 世纪网络建设。在全球设立研发中心，吸收各地优秀技术并向总部不断输出成果，正成为国际化企业热衷的创新方式。美的今年动工的新美国研发中心将向美国市场提供用于研发家电产品的专业技术，进一步强化美的在美国的布局。

两家企业的管理人员中都有近 50%从事研发。华为在海外有 16 个研究所，而美的在美国、日本、意大利设有研究机构，未来将在德国、日本设立海外研发中心。华为与美的二者在全球设立的研发中心、创新中心数量颇为可观，在全球的布局亦有吸收发达国家先进技术并利用发展中国家优势资源的共同性。

利用全球各地优势资源的蜂巢式创新所带来的成果显而易见，华为与美的在各自的通信、家电领域，专利数目排行均在前列。

（二）创造价值，挖掘增长空间

企业需要不断激发活力，提供更优质的产品和服务才能够获得更多增长空间。贴近客户，并始终以第一时间为客户提供兼具性价比的高品质解决方案为服务目标，充分体现了华为的奋斗者精神。在解决认知度与开拓市场时，华为常采取“请进来，走出去”的方式，提供优秀产品与服务的同时邀请客户访问中国，互信互惠的基础上建立丰富的合作伙伴关系。产品与服务享誉国际的同时，华为好客的形象也得以传播。2015 甚至发生了这样有趣的一幕，中东欧国家领导人集体来中国访问，其中一大半都跑去华为参观。

在开拓市场方面，美的更多的以工匠精神打动客户与消费者。以为消费者“创造美的一天”的价值理念不断加深企业供给侧改革，为消费者提供更高品质的产品，更优质的生活。

从为了做好一个电饭煲，每年消耗 180 吨大米，到斩获 IFA、红点设计等国际大奖，专注工匠精神收获奖项与专利技术的背后是赢得全球消费者的信任和支持，产品畅销 150 多个国家和地区的市场地位。

（三）贸易式扩张，打造商业生态系统，全球研发全球经营

中国企业在国际化中，常通过贸易式扩张的方式，循序渐进进军国际市场，打造全球生产基地、分公司等，最终逐渐渗透并建立起本地化经营的全球协作网络。

华为选择从东南亚到非洲循序渐进并最终进军欧美市场，在全球 168 个国家设立分公司或代表处。在全球经营中，建立产品的研发需求来自华为，架构由欧美顶尖专家设计，硬件由华为中国团队完成，软件主要由印度科技人才承担，

制造主要由富士康公司完成，最后在华为的全球市场网络进行销售的生态系统。高效地利用资源，发挥了华为生态系统每一环节的独特优势。

而美的集团在全球建立生产基地，采用全球联动的协作模式。美的目前在 6 个国家建设了 7 个海外生产基地，分别位于越南、白俄罗斯、埃及、巴西、阿根廷、印度。不同于传统的“中国生产，全球销售”模式，美的使用“全球生产，全球销售”的模式，就近提供优质产品的同时在当地市场提供完善的售后服务。实现全球经营，为每一个消费者带来全球化企业经营的优质成果。

（四）兼收并蓄，合作开放共赢

“华·美”不断打造最为国际化的本土企业，和最为本土化的国际企业。在国际化发展中，华为没有走并购其他科技企业吸收技术与市场的模式，而是秉承开放、合作、共赢的理念，建立起覆盖技术、渠道、服务、解决方案等涉及经营各方面的作伙伴网络。保持相对轻量化的企业架构，发挥核心优势，以商业合作为核心，以技术合作和人才培养为支撑，打造生机勃勃的全球生态。

而美的则通过收购拥有优势技术的企业，引进最新科技。在 2016 年大半年的时间里，发起要约收购德国 KUKA，完成日本东芝白色家电业务、意大利 CLIVET 空调等拥有大量先进技术的企业的收购，通过不断吸收领先技术并在此基础上进一步研发创新的方式打造业界领先地位。

“华·美”这两个各具特色的中国企业均能以兼收并蓄的方式，拓展国际市场，相信在国际化的上定能走出一条更为广阔的路。

二十五、在诺基亚老巢东北欧，华为手机雕琢中国企业国际化样板

（一）

国内做大做强之后，全球化就成了这些企业的下一个目标，概莫例外。自从 2001 年 12 月中国加入 WTO 以后，中国企业就开始了前仆后继的全球化征程。

理想很丰满，现实很骨感。在全球化的道路上，中国企业尸横遍野。即使是不可一世的 BAT，在这条道路上也尝遍了苦酒，错失良机，令人唏嘘不已。毕竟，互联网在所有行业中，应该是距离世界最近的、差距最小的一个。

BAT 中，阿里巴巴的全球知名度是最高的，马云也是最具全球视野和野心的领导人，然而也错失了全球化的最佳时机。记得我在凤凰担任阿里美国上市的直播嘉宾时，就对阿里的全球化寄予了厚望。当是时，阿里席卷创纪录的 250 亿美元融资，马云一时声望也比肩巴菲特乔布斯之列，正是开疆拓土的最佳时机。不料翌年，马云却将一半的资金消耗在投资苏宁、购并优酷以及其他国内传统产业的投资中。

腾讯则是另外一个故事，微信本来是一个最可能全球化的互联网产品，可惜却倒在了「开放」这个格局上。百度是起了个大早，连晚集都没有赶上。

虽然凤毛麟角，但还是有一些中国企业全球化的样本。这一次的东北欧之行，我正是为样本而去。

（二）

在芬兰机场有一个牌子，翻译成中文，意思大抵是：「这个季节，只有傻瓜才来芬兰，除了炫酷屌炸的你」。此时的芬兰，已经进入寒冬，刚刚下过一场雪，天气格外冰冷。

由于受制于自然环境，这里的人们生活相对单调，娱乐生活相对匮乏。当地朋友介绍，芬兰人有三大爱好：喝酒、洗桑拿、骂瑞典人。因气候很冷，全国遍布桑拿房，芬兰总共只有 500 多万，却有 300 多万个桑拿房。

就在这片土地上，就在地处北欧的芬兰，却诞生了曾经的手机霸主诺基亚。这个公司，是芬兰人的骄傲。是值得骄傲的，试问像我这个年龄的人，谁没用过诺基亚手机？

在最巅峰的时候，诺基亚曾经占据了全球超过 40% 的市场份额，卖出了超过 10 亿台手机。

赫尔辛基工业大学在 2010 年发布的一份调查报告显示：在 2005 年至 2009 年 9 月的这段时间内，诺基亚以 90% 的市场份额统治着本土市场；排在第二的三星，份额只有 5%。

辉煌已去。今天的芬兰人，呼朋唤友喝酒洗桑拿的时候，掏出的手机，已经不再是诺基亚，很有可能是华为。

（三）

据第三方数据显示，整个东北欧的手机市场（东北欧是华为自己的划分，不是个地理概念），截止去年年底，华为手机的平均市场份额已经是 20%+，和苹果、三星一起，组成了第一阵营的铁三角。在部分国家的手机市场，华为甚至已经排到了第一，比如芬兰。在芬兰的手机市场，前三名分别是华为、三星、苹果。

在芬兰首都赫尔辛基的一栋城市最高的建筑物的顶楼，欣赏着窗外的美景，华为东北欧消费者业务总裁汪严旻告诉了我以上这些数据。

数据是要对比的。有了对比，数据才更有张力。2014 年的时候，华为手机在东北欧市场的占有率才是 2%。从 2% 到 20%，华为是怎么做到的呢？

先来说说东北欧这个地方，给大家科普下。这个地方的情况，不是用「复杂」一个词能够形容的。

东北欧，共有 26 个国家。这 26 个国家中，有 26 种语音，有 10 来个民族，有三种文化。东北欧可以用三个「特别」来形容，那就是：民族特别多，国家特别多，人口特别少。人口最多的国家是波兰，也只有 3800 万人，波罗的海三小国，加起来才 700 万人，人口最少的国家是冰岛，仅有 30 万人。

东北欧有三种文化：

（1）日耳曼文化。以捷克、奥地利以及北欧五国为代表，经受过工业革命洗礼，做事认真，有条不紊，逻辑性较强。

（2）拉丁文化。以克罗地亚、希腊为代表。这些大都是靠海的国家，挨着地中海，性格奔放，愿意跟你海聊。

（3）斯拉夫文化。斯拉夫文化介于日耳曼文化和拉丁文化之间，不敢出格，打仗又打不赢，缺乏自信，波兰就是一个典型代表。他们处处以西欧为榜样。

这里，是一个典型的碎片化市场。区域发展特别的不均衡。

（四）

Tony Rong，现任华为东北欧消费者业务 CMO。他是 2010 年 3 月份加入华为公司的。刚入职，就被派到东北欧。

他向我回忆说，他第一次到赫尔辛基的时候，任务是推广 U8800 手机。第一次在当地参加会议时，由于英语不好，有一肚子想表达的东西，却一句话也说不出来。结果呢？这款手机最终只卖了 5000 台，总共卖了 3 年。

那时候的他们，除了认识几个运营商客户外，两眼一抹黑。消费者根本不了解你，你没有渠道、没有品牌、没有零售。

事后 Tony 总结，国产品牌出海有三道难关需要攻克。第一道难关：渠道问题，就是你的产品能不能摆上货架的问题；第二道难关：零售问题，你的产品摆上货架之后能不能卖出去的问题；第三道难关，品牌问题，这也是个终极问题。

（五）

面对东北欧这个特殊的碎片化市场，面对中国企业国际化的一道道难关，与华为东北欧消费者业务同事在深入调研、分析与讨论之后，汪严旻决定开启「破冰」战略，围绕渠道、零售和品牌快速建立「三层进攻体系」。简单来说，渠道要解决的是消费者能看到的问题，零售是如何让消费者买的走的问题，而品牌则是消费者喜欢购买，并愿意为此支付品牌溢价的问题。

东北欧市场与中国市场在渠道和零售方面差异很大，特别是电商市场。东北欧尤其是北欧用户非常理性，并不因为你便宜就会引发购买冲动。几乎人人有车，大多东北欧城市并不大，出门一般 10 分钟之内就能找到手机销售门店，用户更喜欢先体验后购买。

在品牌方面，针对东北欧国家众多、差异化较大的「碎片化」特点，华为创立了「中央厨房」概念：提供给东北欧各个国家市场部门的「原材料」都是「半成品」，然后由当地所在国家的市场和渠道人员针对本土消费者的习惯、风俗和喜好进行调整和落地。

与三星在海外包括中国市场「总部集权统管」方式相比，华为东北欧消费者业务的「中央厨房」方式即可兼顾品牌传播的调性一致，同时也考虑到不同国家的文化和消费者差异，更为灵活。这实际与任正非提出的「让听得见炮声的人来呼唤炮火」策略非常相似。

在渠道、零售和品牌「三层进攻体系」战略思路日渐清晰之时，华为东北欧市场也终于迎来了「破冰利器」：华为在旗舰机产品开始突破。

从华为 P6 手机开始，华为依靠优质的产品设计、质量和品质，重新赢得了东北欧主流运营商和渠道客户的认可，这让华为意识到「敲门砖」正在到来。在 Tony

负责的奥地利市场，做了首次华为东北欧区域的单独国家市场发布会，开始尝试向运营商、渠道商、媒体和消费者直接传递产品和品牌信息，建立更多互动和信任。

随着之后华为 P7、Mate 7、P8，以及之后更多旗舰产品成功推出，华为逐步解决了渠道和零售通路问题，更多的合作伙伴选择信任华为，愿意销售华为手机。而留下来的紧迫问题是：如何向东北欧消费者准确传递华为产品特征和品牌理念？

华为东北欧区域决定将主要营销资源集中在一款旗舰机上面，短时间内集中曝光，面对渠道、零售和最终消费者三个层面用主要信息全部击穿打透，建立产品特点强化认知，最终转移为品牌提升力。

华为后来将这套方式总结为「360 度营销」。

华为 P8 手机，成为「360 度营销」和「中央厨房」概念结合的首个获益者。比如德甲拜仁慕尼黑俱乐部前锋的罗伯特·莱万多夫斯在 2015 年 9 月创造了「9 分钟 5 球」疯狂进球，带领球队逆转沃尔夫斯堡，成为「现役足坛最恐怖前锋」。不到两个月时间，这位整个欧洲的热门球星、波兰国家足球队队长即宣布成为华为手机在波兰、中东欧以及北欧地区国家的品牌代言人。

华为选择莱万的原因不仅是其在东北欧巨大的影响力，更是因为其面对坎坷的命运却永不言弃的精神与华为手机「make it possible」品牌理念高度契合。通过华为手机视频广告中莱万讲述自己的成长故事，无数波兰和东北欧喜欢莱万的消费者，也认知和理解了华为手机的品牌理念，华为手机品牌美誉度和市场销量也随之获得快速提升。

华为 P8 手机在「360 度营销」和「中央厨房」理念的成功，也让华为在东北欧市场找到了成功模式，不断打磨「三层进攻体系」。时至今日，在东北欧大众消费市场，华为品牌知名度已提升至 80%以上，主力产品售价从 100 欧元提升至 600 欧元，输出份额更是从 2014 年的约 2%提升至 20%左右，三年增长了 10 倍。

（六）

华为手机在东北欧的道路，大体上经历了三个阶段：

第一个阶段是 2010-2013 年，纯粹就是卖产品的阶段。

第二个阶段是 2013-2015 年，打品牌知名度的阶段，不管是找莱万这样的代言人，抑或是与一些足球队合作，都是为了这个目的。第三个阶段是 2016 年到现在，提升高端产品的阶段。以 P10、Mate9、Mate10 为主推机型。

到了第三个阶段，就发现了新的问题，品牌需要进一步强化。所以，才启动了「华为是谁」的项目，才有了这一次的东北欧的 Open day。此外，还首次对外开放了华为在芬兰设立的两家研究所，以供外界更好地认识到华为在消费者业务上的技术积累。

我参观了位于赫尔辛基的可靠性实验室和位于坦佩雷的多媒体实验室。在诺基亚手机的故乡，参观一个中国手机厂商的科研成果，别是一番滋味，尤其是那个多媒体实验室，据说本来是属于诺基亚的，被华为连楼带人一锅端了。

（七）

在全球化的道路上，华为也还有很多路要走。即使是这个「华为是谁」的 Open Day 活动，也会一站一站的做下去，据说拉美和东南亚已经上了议事日程。

但华为毕竟趟过一些河，有了一些宝贵的经验。和汪严旻聊天的最后，我让他给其他的中国企业的国际化道路提点建议，如果用三个词的话，会是哪三个词。

一再推脱之后，汪严旻给出了以下三个词：洞察力、全球化+本地化、产品为王。

（八）

在从赫尔辛基去坦佩雷的夜路上，我们有幸看到了极光，大家都嗨到了极点，用 Mate 10 拍了很多极光的照片。极光有一个美丽的寓意，叫做「太阳寄来的

情诗」。在芬兰的民歌里有这样一句话：「如果你找到神秘的北极光，幸福生活就离你不远啦！」

中国企业国际化的路，也是一条夜路。但每一次国际化的成功，也就是一道极光。看到极光，是个小概率事件。中国企业国家化的成功，更是个小概率事件。希望有更多的中国企业能够掌握国际化的秘诀，让极光成为大概率事件。

二十六、从华为和联想看国内 IT 企业的国际化之路

不久前 Interbrand 发布了“2015 年全球最具价值品牌 100 强”排行榜，IT 巨头们再次成为争论的焦点。苹果、谷歌等硅谷企业依旧是榜单里的翘楚，任天堂和诺基亚却未能跻身全球 100 强之列，而国内的品牌中，华为是排名最高的中国公司，联想也成为第二家上榜的国内品牌。

不过，当我们感慨 IT 行业沉浮兴衰的同时，或许更应该思考国内为何只有华为和联想上榜，对其他国内企业来讲又有着什么样的启示。

（一）国际化，国内企业品牌价值的分水岭

其实，近几年国外关于品牌价值的排名中，从未少过华为和联想的身影。这两家风雨走来的 IT 巨头被不少人誉之为民族骄傲，而究其和其他 IT 企业的最大区别，莫过于二者都是国际化战略的先行者。

一般来看，衡量一家企业是否是国际化公司的标准有两个维度，一个是企业对国际市场的依存度，通常由企业海外收入、海外资产的比重来衡量。另一个是企业国际市场运营、竞争的能力，表现在国际视野的领导力、全球化运营模式、人才、供应链管理、技术、品牌等等。按照 Interbrand 品牌评估方法，主要从七个方面来评价一个品牌的强度，即市场性质、稳定性、品牌在同行业中的地位、行销范围、品牌趋势、品牌支持和品牌保护。对于国内品牌来说，能

否真正实现国际化对市场性质、行业地位、行销范围等方面而言不可同日而语，而这也正是华为和联想在品牌价值上和其他国内品牌的分水岭。

从华为 2014 年年报来看，中国区业务收入为 1089 亿元，欧洲中东非洲区业务收入为 1010 亿元，美洲收入为 309 亿元，亚太地区收入为 424 亿元。也就是说华为的海外收入比重在 65% 以上，特别是在欧美市场的出色表现，为华为的国际影响力增加了浓墨重彩的一笔。同时联想 2014 年的海外收入也在 62% 左右。而二者的全球化运营模式可谓各有所长，至少华为和联想 45.92 亿美元与 41.14 亿美元的品牌价值是最好的例证。

事实上，国内的很多行业巨头一直在尝试国际化的探索，正如很多互联网企业选择在美国上市，其中一个原因便是要提升国际影响力。对很多企业而言，出海的过程中免不了借鉴华为和联想的成功经验，我们不妨先来看一下华为和联想国际化战略的同与不同。

（二）联想和华为国际化的殊途同归

记得柳传志在评论华为与联想的区别时说过这样一句话：“华为崇尚技术，就像一直在爬喜马拉雅山的北坡，陡峭险峻；联想是从平缓的南坡向上，缓和迂回，走贸工技的通路，最后也能爬上山顶”。而在国际化的路上，华为却选择了“先易后难”的模式，联想则在“蛇吞象”的打法上屡试不爽。

众所周知，华为在出海之初主要优势是低成本和低价格，凭借物美价廉迅速在亚太、非洲、中东等地铺开市场。但在欧美市场的探索上似乎并不那么顺利，面临着思科、爱立信等对手的直接竞争，特别是欧盟和美国对华为的政治打击一度闹得沸沸扬扬。华为可敬之处在于，当国际化战略由易转难的时候，华为审视夺度的避开和原有市场大佬的死磕，选择了曲线进入。比如说示好 INQUAM 成功进入葡萄牙市场，而后通过与当地著名的代理商合作，相继打开了德国、法国、西班牙和英国等市场的大门。不久前，谷歌发布了由华为代工的 Nexus 6P，可以看作是华为曲线进入的又一次尝试。

和华为不同，联想的国际化似乎对收购情有独钟。2004 年联想 12.5 亿美元收购了 IBM 的个人电脑业务，并一举成为全球最大的 PC 厂商，至今这一收购行为仍被人们津津乐道。2014 年联想以 23 亿美元收购 IBM 的 x86 服务器业务，正式进军轻服务器行业，在 X86 服务器市场份额上从第六攀升至前三。不久之后，联想 29 亿美元从谷歌手中买下摩托罗拉手机业务，试图复制 PC 模式，以解救自家的手机业务。当然，联想还在全球各地进行了一些列的收购行为，比如在 2012 年收购巴西个人电脑和消费电子行业的重要企业 CCE，正式通过这种滚雪球的并购行为，联想的国际化战略有了今天的成绩。

华为的国际化探索似乎是有条不紊的，而联想在每次重大收购之后都经历了一波三折的转型。对于后来者而言，显然华为的国际化策略更具有借鉴意义，诚如是很多互联网企业在出海时早已形成了一种华为模式。

（三）互联网企业出海的华为模式

目前来看，从 BAT 等互联网巨头到小米、魅族等互联网手机品牌，无不开始了自己的出海之路，东南亚和印度市场也顺势成了出海的第一站。基于此，华为对这些企业又有何借鉴意义？

以国产手机为例，一窝蜂的出海，原因无外乎以下几点：一是国内手机市场逐渐饱和，甚至从红海杀成了血海，特别是频繁爆发的价格战，直接压低了手机厂商的利润空间。二是印度、东南亚乃至非洲市场的智能手机环境逐渐成熟，崛起的互联网想要从中分一杯羹，华为、中兴、TCL 等也开始在这些市场从销售功能机转向智能手机。三是不排除一些手机企业的营销需要，不少手机品牌借国外的造势从而形成热点话题，最终促进国内市场的销量。笔者认为真正想要在国际市场有所作为，除了学习华为的国际化路线，下面三点或许更具有借鉴意义。

1、首先技术研发比市场占领更重要

从媒体报道来看，国产手机厂商在印度市场可谓成绩斐然，却也遭遇了前所未有的专利危机，特别是爱立信对小米的专利攻击，为所有国内厂商敲响了警钟。相比而言，华为此前的做法要理性的多。根据世界知识产权组织公布的报告，华为是 2014 年以 3442 件的申请数超越日本松下公司，成为申请专利最多的公司。没有专利保护始终是在一条腿走路，HTC 和苹果的专利战争便是一个惨痛的教训，索性国内还有华为、中兴等技术实力雄厚的手机品牌。

2、其次是如何制造人才优势

之前富士康宣布 50 亿投资印度时，笔者就曾提出富士康或会在印度遭遇人才危机，为此华为的人才战略或许更值得学习。和很多公司一样，华为在早期也借助于人才输出来开拓国际市场，据说华为在海外工作的有一万人左右，占其员工总数的 1/4，并把这一人才战略形象地称为“输出革命，赤化全球”。不过目前华为在全球建立了 30 几个培训中心，70% 的海外员工实现了本土化。不管是品牌文化还是市场份额，核心终究是人的问题，对于试图开拓国际市场的 IT 企业应该学会如何制造人才优势。

3、最后是树立正确的品牌主义

中国制造早已占领世界，而大部分中国品牌仍然在国内故步自封，相信华为 45.2 亿美元的品牌价值和品牌主义密不可分。所谓的品牌主义是指通过文化价值传播、产品品质、售后服务等，不断提升消费者的评价和认知，进而通过品牌溢价实现盈利。其核心理念：硬件不只是工具，同时也是身份、价值的象征。第一批出海的国内 IT 厂商普遍缺少品牌意识，对于后来者而言不可谓不是一个教训。

不管怎样，国内 IT 企业的出海已蔚然成风，我们希望看到更多像华为、联想等民族企业的成长，也期待更多的公司结束草莽时的扩张行为，全球最具价值品牌排行榜上有更多的中国面孔。

二十七、华为与银联国际达成合作，布局

Huawei Pay 全球化

1月26日，华为公司与银联国际在深圳签署合作协议，双方就共同推动 Huawei Pay 全球化、加快境外落地达成合作，致力于为全球华为终端用户提供更好的移动支付体验。这是2016年华为与银联联合推出 Huawei Pay 以来，双方首次将该服务推向国际市场。华为消费者云服务总裁张平安、银联国际副总裁王立新等出席签约仪式。

作为国内推出的首个基于安全芯片的移动支付业务，当前，Huawei Pay 已支持66家银行，覆盖手机、手表等共计20款终端设备。今天，越来越多的人通过 Huawei Pay 等手机支付进行刷卡交易，2017年通过 Huawei Pay 进行刷卡交易的流水突破40亿元人民币，随着华为和荣耀手机、智能手表等终端设备发货量的不断增加，以及 Huawei Pay 走向国际市场，这个数字还将持续增长。

未来，境外的华为和荣耀手机用户只要将银联卡添加到具备 Huawei Pay 功能的手机上，持机靠近支持银联手机闪付的POS机，扫描指纹，即可轻松快捷完成支付。在安全性方面，Huawei Pay 采用了全终端解决方案，保障了用户的支付安全，同时配合支付标记（Token）技术，有效保护持卡人的隐私与数据安全。

据悉，俄罗斯有望成为双方境外合作的第一站。目前，银联卡在俄罗斯的受理覆盖率已超过85%，其中有40万台POS终端支持银联闪付，当地十余家银行已累计发行银联卡近130万张。下一步，双方还计划在东欧等更多市场开展合作。

签约仪式上，张平安表示：“开放共享，是未来数字经济和智慧互联发展的重要方向。华为终端云服务围绕用户体验构筑生态，搭建了开放的全球化的移动智能生态。华为希望和银联国际等伙伴一起，围绕消费者体验，把更安全、便捷的移动支付服务提供给全球每一个华为智能终端用户。”

王立新表示，银联国际始终坚持与支付产业各方广泛合作和优势互补。此次合作具有多种意义：一是实现在全球范围的合作，发卡机构只需对接银联移动支付服务平台，即可快速上线云闪付 Huawei Pay，大幅降低时间和经济成本；二是让银联创新产品成为双方加快业务本地化的重要动力，同时帮助更多国家和地区市场支付产业实现向移动支付的升级发展；三是强强联手，共同提升中国自主移动支付应用的国际影响力。

依靠自身的“芯-端-云”协同优势，华为积极布局未来智慧产品和为消费者构建完美的全场景智能生活体验。华为消费者业务深得全球消费者的喜爱，截至 2017 年，全球注册帐号数已突破 3.4 亿。随着华为终端产品在全球范围内的热销，以 Huawei Pay、云空间、应用市场、视频、音乐等为代表的终端云服务也逐步加快全球部署，致力于将最新的科技和业务带给全球消费者，让越来越多的人体验智能时代的便捷，享受技术进步的喜悦。

二十八、华为全球化战略再升级，攻占澳大利亚，拿下 87% 的增速！

现在的手机行业是目前最为热门的一个行业了，在近十年间，智能手机已经成为了一个改变世界的存在。这样的产品有着非常大的市场空间！目前国内的手机市场经过十年的开垦，也是已经是接近饱和，手机品牌也是决出了前几名，但是对于竞争实际上头部品牌也是没有放弃。在国内已经是接近饱和的时候，最好的获得增长的办法就是走出去，在这方面华为做的就是非常的不错！现在华为的海外营收已经是超过了其总营收的一半，海外市场的重要性可想而知！

现在国内最有实力的手机品牌应该就要数华米 OV 了，这四家都是有着非常强大的实力，不管是在营销上，还是设计上，或者技术上都是有着领先的地方，正是因为有自己拿手的地方，才导致这些手机品牌能够在国内激烈得竞争中脱颖而出。目前这些手机品牌也是在积极的走出去，首先就是华为，近些年打造高端旗舰跻身高端市场，表现也是非常的不错，特别是在欧洲市场，拿下 22% 的市场份额，已经是能够和三星苹果三分天下的存在！并且全球化的布局并不仅限于欧洲，实际上在全球的其他地方都能够看到华为的身影，即便不是手机设备，也会是通讯设备！

像小米就强势的占领了印度市场，在今年的第三季度拿下了 27% 的市场份额，第三季度的销量更是达到 1200 万部，并且像印度这样的新兴智能手机市场，实际上还有很大的增长空间的。在印度小米的对手只有三星还能够比上一比，但是在第三季度，三星也是彻底的落下阵来！而印度市场上同样也有国内的 OPPO, vivo, 华为荣耀，甚至是一加等等国内品牌！

远在大洋洲的澳大利亚也是国产手机要选择发力的主要市场，实际上澳大利亚的人口并不多，但是由于澳大利亚属于发达国家，实际上不管是换机周期还是消费频率都是非常高的，因此也是非常值得争抢的一个市场。目前来说澳大利亚市场主要还是被苹果，三星霸占，但是国产智能手机也是开始发力。

市场研究与分析机构 Roy Morgan 的研究显示，华为和 OPPO 成为澳大利亚销量增长最快的手机品牌。就数据上来看，排在第一的还是苹果，用户在第三季度达到 863.6 万部，而排在第二的就是三星，第三季度用户达到 564.1 万部，就算是已经快被我们遗忘的 HTC 也是活跃在澳大利亚的市场上，在第三季度用户量也是有 52.4 万。但是在增长上三星基本上处于不动的状态，苹果也是增长了 16%，而且澳大利亚的市场整体还是处于下降的状态。在这样的情况下，华为在第三季度的用户数量是达到了 47.1 万，而且就增长来说，华为强势的增长了 87%，这样的额增长势头也是不得不让三星和苹果小心起来。而 OPPO 也是在第三季度拥有 36.8 万的用户，增长同样喜人！

在澳大利亚这样的国家，实际上对于华为的态度还是很不好的，特别是在 5G 技术上，更是对华为进行了封锁，但是显然在手机业务上并没有太多的干预。而华为在澳大利亚手机业务的强势增长也是强势的回击了澳大利亚对于华为的 5G 态度！不过说到底还是华为的技术强大，设备号，即便是终端的手机产品也是不可小视的存在，照这样的增长下去，要不了几年苹果的地位也是会受到威胁！

华为全球化战略再升级，攻占澳大利亚，拿下 87% 的增速！大家怎么看呢？

二十九、小米巴西受挫，国际化华为可以为师

日前，小米全球副总裁雨果·巴拉(Hugo Barra)最近在接受采访时表示，小米不会继续在巴西发布新手机，至少短期之内不会。

2015 年 7 月时，小米正式进军巴西市场。并在巴西设立了官方分支机构。

和印度一样，巴西智能手机市场是全球发展最快的手机市场之一，每年的销量都要增长 50%。小米踌躇满志。2015 年进入巴西市场之后，小米官方在巴西推出了 2 款手机：红米 2 和红米 2 Pro，但是巴西市场的激烈竞争让小米巴西战略出现了 180 度大转弯。

小米暂时不会在巴西发布新手机，团队也将会返回中国。对此雨果·巴拉的解释是：“在巴西，生产规章、在线销售的税收政策不断变化，我们决定短期之内不会在巴西发布新产品。虽然粉丝期待我们推出新产品，但是根据目前的状况，我们觉得这不是一个好主意。”

原本小米计划在巴西当地生产智能手机，现在看策略也完全被打乱。巴拉称：“我们会根据不同的产品做出决定，看看它们应该进口还是在巴西当地生产。如果当地生产相比进口有很大的优势，我们就会在巴西生产。”

中国智能手机市场的饱和已经是不争的事实，而国际化的道路又并不平坦。小米的国际化道路应该如何走呢？华为可以为师。

（一）真实世界

中国的企业家基本都是在中国社会中成长，习惯了政府大包大揽的中国社会。他们对国外的了解，大多也来自于西方发达国家。什么民主，法制，规矩，合同……。

清洁的自来水是理所应当的，稳定的供电的理所应当的，公路是理所应当的，铁路是理所应当的，治安是理所应当的，基础设施是理所应当的，统一的市场是理所应当的……。

而在真实世界中，这些理所应当是不存在的。中国，美国，日本，西欧的理所应当。到了拉美，印度，东南亚，非洲就没有那么理所应当。

在一些落后国家，走在大街上被抢劫枪杀是理所应当的，政府命令不出首都都是理所应当的，饮用水里面漂尸体是理所应当的，经常停电是理所应当的，公路划地收费是理所应当的，铁路晚点超过 24 小时是理所应当的。税收各自为政是理所应当的。

在中国一些根本就不用考虑的问题，到了一些国家就成了致命的问题。本土化生产，当地的工会会要了企业的命。在当地销售，仅仅是物流成本就远远超乎想象。

一些市场只是理论上看到的，但是想吃到，远不是物美价廉就行的，这才是真实世界。中国企业走出去，往往把其他国家当成中国，碰点钉子就难免了。

（二）华为的巴西是怎么干的？

小米这次撤出巴西，其实华为也很重视巴西的业务。早在华为进军手机之前，华为就已经在巴西耕耘了 10 年了。

华为用高薪，把中国员工派驻到巴西，从市场销售，渠道建立，到本土化生产，中国的理念与当地的具体情况不断碰撞，华为也在不断调整。

通过年复一年的派驻，年复一年的雇佣巴西本土员工，年复一年的吃亏，应对巴西的税收法律，应对巴西的具体国情。华为开始一点一点的找到门道。

华为在巴西整整赔了 10 年钱，但是这 10 年的巨额亏损让华为交足了学费。经历了长期的碰撞之后，华为终于在巴西站住脚，开始盈利。

而巴西只是一个缩影，华为在全球都是这么干的。条件更恶劣的非洲，中东，甚至战乱地区都有华为员工的身影。

在阿富汗，恐怖分子因为信号不好，甚至威胁要炸基站。

长时间的投入，派驻，了解，碰撞，调整，才能吃透当地的情况，取得商业成功。

小米一年就撤，或者是对困难预想不足，或者是太急功近利了。

（三）国际化没有近路，华为可以为师傅

目前，小米手机已经遇到瓶颈，小米米家虽然势头不错，但是还弥补不了手机的销售额。很长一段时间，小米都离不开手机。

而手机国际化，去一些第三世界国家也是必须的出路。小米曾经想把小米中国的成功复制到全球，以为物美价廉就能成功。

而事实上，国际市场的水没有那么浅。小米要国际化，就必须一个堡垒一个堡垒的啃骨头，长期的投入融合才会有市场。

华为全球投资，小米也许比不了，但是针对印度，印尼，巴西等几个人口较多，增长较快的市场写一些功夫还是很有必要的。

华为能赔 10 年，小米能不能坚持 5 年，浅尝辄止恐怕在哪里都不行。

小米要国际化，华为可以为师。

三十、药企应该向华为学什么：国际化、企业文化、危机意识

8月24日，在2014年中国医药企业家年会上，中国人民大学教授、华为基本法的主要起草者彭剑锋给医药行业的企业家们带来了《华为发展之道与人力资源四大法宝——华为的管理哲学与人才之道》的主题演讲，为此解题。

中国医药健康产业是最具产业发展空间、最具成长性的朝阳产业，这一产业一定能孕育出一批具有全球竞争力的世界级企业。但这一产业也是人才、技术、品牌、管理、规则与文化等软实力相对滞后的产业。谁将成为中国医药健康产业真正具有全球竞争力的世界级企业？企业转型和产业整合的本质上是企业家的转型和人与文化的整合。关键取决于企业家的追求、胸怀、境界与自我批判能力。取决于人力资源能否支撑企业战略转型和业务发展。

华为的强大不仅仅在于用三十年的时间完成了从白手起家的民营企业到年销售额突破2000亿的全球最大的电信基础设施供应商，这其中的惊人数跃，也在于其持续保持的10%以上的研发投入，这使得2008年其国际专利申请首次超过西门子、丰田，成为全球第一大专利申请公司。同时华为加入了全球一百二多个标准组织，成为行业标准的制定者与重要参与者。华为成功地迈出了“由活下去”到“走出去”，再到“走上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“轻视”华为到“平视”华为，最后到重视华为。

（一）国际化软实力：英国的制度，美国的创新，日本的精益、德国的规范

从2005年开始，华为海外销售收入超过国内市场，2013年达68%。华为将产品买到了全球，并进入国际主流市场。其产品覆盖到全球150多个国家和地区。华为建立了遍布全球的营销渠道与服务网络体系。

华为基本法颁布后，每年 10% 的销售额用于研发投入，2013 年研发投入 330 亿人民币，占销售收入 14%，近十年研发投入超过 1300 亿人民币，在全球拥有 16 个研发中心。（美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科等国家）。华为研发国际化主要包括：1、建立海外研究所、2、通过开展技术合作、加入技术联盟的方式,有效吸收海外高端研发成果。

从 1998 年开始，华为系统地引入世界级管理咨询公司帮助其构建国际化的管理机制与组织体系。从集成研发（IPD），集成供应链（ISC），业务流程、人力资源管理、财务管理、质量控制等各方面与 IBM、Hay、Mercer、普华永道、德勤、盖洛普、德国应用研究院（FHG）等全球三十多家咨询公司合作，为国际化的长期战略构建了系统管理平台。

华为的人才结构与绝大多数的中国公司不同，其人才结构不是金字塔型，而是倒三角型，即研发人员 46%，营销服务人员 33%，管理人员 9%，生产人员 12%。并且不断加速人才本地化，不断提升海外员工入职率（本地员工聘用率平均每年增长 15% 以上），同时大量引进海外高科技人才。

三、华为的成功关键图



（二）任正非曾经被评为劳动态度 C 级

一个企业里有谁的劳动态度会比老板更好？或者换个视角，即使老板的劳动态度有问题，谁又能够提出并惩罚？

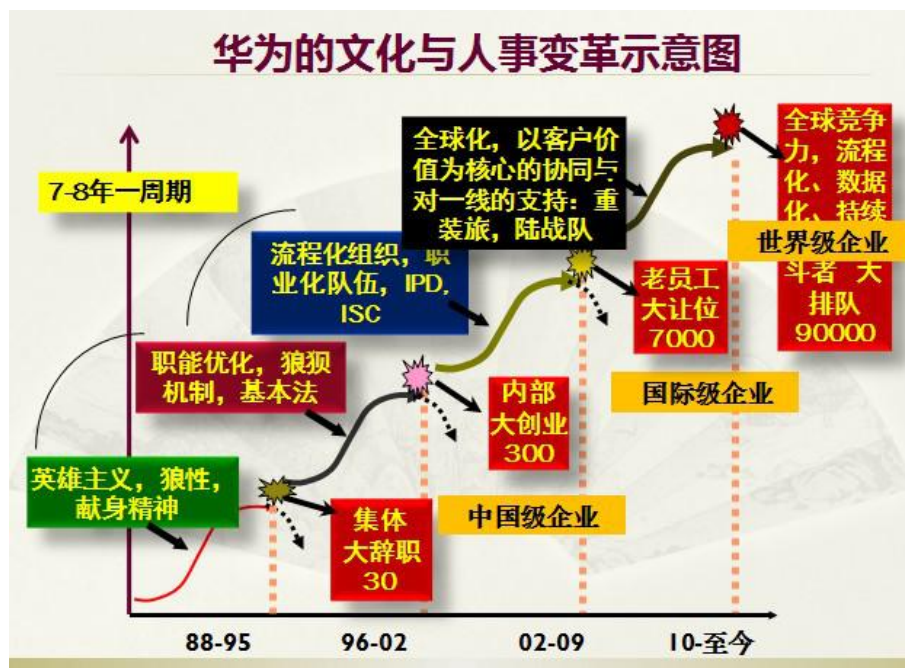
讲个故事，有一年，任正非的劳动态度就被下属评为 C 级。劳动态度评议制度是华为企业内部员工对职业态度和行为规范的重要自评、他评制度，也是其企业文化的重要一环。缘起于华为内部的公共关系部门希望任正非能够出面接待一下某一位重要的政府领导，于是提前提交申请表格，任正非在认可之后签字生效。但是当领导到华为的这一天，遇上任正非个人情绪不佳，说什么也不见，引得该领导大怒拂袖而去。

公共关系部门以任正非签字的申请为据，将当月任正非的劳动态度评为 C 级。在华为内部，副总裁以上职位的员工，如果一年之内有两次劳动态度被评为 C 级，那么年终的股权分红将降为 50%，这对于任正非来说意味着可能就是高达数千万的罚款。这是一个考量企业家气度和自我反省精神的时刻。任正非迅速做出反应，认错，并在之后主动联系公共关系部门：“我最近有时间，你们看看有些什么公共关系的事情需要我配合完成？”

任正非目前在华为的股权仅占 1.24%，华为内部实行轮值 CEO 制度，任正非仅担任副董事长，但是没有谁会怀疑任正非在华为的绝对权威和绝对控制力。而这一切都根植于其内部独特的股权分红结构：86%的员工拥有公司 98%的分红权（虚拟受限股），形成全员利益共同体，是真正的人力资本合伙人制。

（三）危机意识助其从中国公司成为世界公司

1995 年 12 月 26 号，任正非发表“目前形势与我们的任务”的报告，拉开了市场部整训工作会议的序幕，会议期间，所有市场部正职干部都要向公司递交两份报告：述职报告与辞职报告。任正非表示自己只会在一份报告上签字。



2000 年，任正非发表著名的《华为的冬天》，提出过冬论，2001 年冬天果真来临——2001 年上半年北电、爱立信数以万计的裁员、思科 26 亿美元的巨额亏损、朗讯差点被并购、网络和电讯设备供应商冬天来临；而华为把旗下的安圣电气卖给了爱默生，换来 7.5 亿美元现金。2005 年冬天，华为出售 3COM 49% 的股权，换来了 8.82 亿美元现金，凭着这些粮草，华为安然过冬。

2002 年，华为的销售收入出现首次下滑，从 255 亿跌至 221 亿，华为在国内极高的市场份额，但在海外市场拓展遭受挫折，华为苦心经营 5 年的海外市场，到 2002 年还不到整体销售额的 5%。

2003 年华为实施“三大转移”的服务战略：工程向合作方转移、维护向客户转移、服务中心向技术支援转移。在 IBM 咨询顾问的帮助下正式实施，华为在售后服务体系的建设上迈向了一个新的台阶。

为了支撑华为的全球化战略，把服务推送到地球的每一个角落，为全球客户提供最及时、最优质的服务，华为打造了一个覆盖全球 150 多个国家和地区的全球性的企业网络，建设了企业资源计划（ERP）、Notes、E-mail、语音系统、智真系统等 2000 多种 IT 系统，接入了分布在全球各地的 95000 余名员工。庞

大的、全球的企业网络现已成为华为的神经系统，支撑华为全球业务的高效运转。

2005 年成立 EMT（经营管理团队）。由董事长、总裁及 6 位分管不同领域的副总裁组成，构成群体决策的民主机构，并推行了“轮值主席”制，由不同副总裁轮流执政，每月定期商讨公司战略决策。业务部门梳理。重组为销售、市场营销、研发和供应链、财务、策略和合作、人力资源七大部门，各部门根据自己的实际情况调整内部的组织机构。取消了常务副总裁职位，取消了总裁办公会议，战略决策通过 EMT 会议解决，各部门之间的协作通过流程完成。

2007 年 10 月，7000 人大辞职。华为内部宣布，所有工龄超过 8 年的员工，必须在 2008 年元旦之前，办理主动辞职手续，辞职再竞岗，重新与公司签订 1-3 年的劳动合同。华为规定，离职员工可以在离职后 6 个月内再次应聘，合格者可以留在华为，待遇不变。

2009 年，为了让一线直接呼唤炮火，任正非将华为原来的跨业务部门的销售模式调整为按业务块划分的结构，把原来的统一销售部门打散，划归到各个业务部门中，形成按业务单元把产品部门和销售部门、服务部门完全一条龙结合在一起的，类似于事业部式的组织结构。

2010 年，“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”被正式确定为华为的核心价值观。

三十一、田涛：华为全球化战略的精髓

几天前，各位刚刚见证了一家中国企业“阿里巴巴，芝麻开门”的全球财富传奇。今天我想与各位分享另一家中国企业全球化扩张的故事，这家公司在 1988 年创业时仅有 3 位员工，3 千美金的创始资本。26 年之后的 2013 年，销售收入达到 389 亿美金，67% 来自中国之外的市场，有 15 万员工，其中外籍员工有 4 万多人，产品服务于全球 30 多亿人口。这家公司就是华为公司，他的创始人兼 CEO 叫任正非。

华为为什么要进行全球化扩张？用任正非的话表达，就是为了活下去。如果华为不是从 17 年前走出国门，屡战屡败，屡败屡战，并最终成为世界 500 强排名第 285 位的全球通信行业领导者，那么华为很可能会遭遇巨大的意识形态困境。华为是一家完全私人合伙性质的民营公司，有 8 万多个人股东，创始人任正非仅拥有 1.3% 的股份；没有任何的外部资本股东；26 年来，华为在中国曾经被一些人指责为“资本主义萌芽”，而在一些西方人的眼中，它又是“社会主义代表”。这个世界上，很少有华为这样在每个阶段都要进行所谓“身份证明”的企业。

而华为全球化扩张的成功，正在一步步地将它的本来形象变得清晰起来。

华为的全球扩张模式主要是一种贸易式扩张。华为在全球 168 个国家有分公司或代表处；同时，依据不同国家或地区的能力优势，在美国、欧洲、日本、印度、新加坡等地区构建了 16 个研究所，28 个创新中心，45 个产品服务中心。华为有 7 万多人的全球最大规模的研发团队，每年以销售额的 10% 投入研发，累计获得专利授权 36511 件。过去 10 年，华为累计研发投入 250 亿美金。

在这样一个全球性的市场网络与研发平台上，产品的研发需求来自华为，架构由欧美顶尖专家设计，硬件由华为中国团队完成，软件主要由印度科技人才承担，制造主要由富士康公司完成，最后再在华为的全球市场网络进行销售。

26 年来，华为没有进行过任何规模型的资本并购，华为的认知是，买规模就是买问题，会带来文化冲突和价值观的冲击，以及可能的财务陷阱。但华为在注

重自身能力成长的同时，也进行了一些要点式并购活动，并购的对象主要是一些尖端的研发类小公司。

华为的全球化扩张有三个核心特征。

一是主动接纳和融入由西方人所主导的全球商业秩序，在管理制度和流程方面“全面西化”。

从 1996 年开始，华为先后聘请 IBM 等美国、英国的十多家咨询公司对华为进行研发、供应链、人力资源、财务以及市场体系的管理变革，17 年来用于管理变革的成本总计达到 50 多亿美元，其结果是，构造了华为与西方公司接近乃至完全相同的一整套制度和流程，这是华为能够在全球市场立足并获得成功的根本要素。

华为全球化扩张的特征之二：法律遵从。

遵守联合国法律和美国法律，华为将美国法律视为国际法，因为事实上，美国在全世界可以利用自己的法律打击和制裁任何企业。另外，还必须严格遵守所在国家的法律。华为在巴西市场的开拓将近 20 年，累计亏损 13 亿美元，亏损的主要原因是巴西法律环境缺乏认知——许多外国公司在巴西都有长期亏损的历史。2013 年华为在巴西首次盈利 200 万美元，如果以今后每年 6000 万美元的盈利目标计算，还需要 23 年的时间才能实现静态的扭亏为盈。

从 2009 年开始，我曾以华为为例，在多个场合以文章和讲演、以及非正式交流的方式警示一些“走出去”的中国企业：国际化和全球化是一个及其复杂的政治、法律、文化、商业生态的系统工程，企图把在中国市场获得成功的一些作法完全移植到本土之外的市场，其受挫乃至失败基本上是注定的、必然的结局。

华为全球化扩张的核心特征之三：文化遵从。

华为有一个道德遵从委员会，其主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教、乃至生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。

人类商业的历史规则从来是，实力决定地位。华为在由西方人主导的世界信息技术俱乐部的地位是靠它的创新能力、开放勇气、变革决心以及持续的奋斗与牺牲精神换来的，打出来的。华为在内部的企业文化中曾经倡导“薇甘菊精神”——薇甘菊是南美的一种野草，它只需要极少的养分和水分，就以“一分钟一英里”的速度极其快速地疯狂成长，迅速地覆盖所有的植物，使它们走向窒息。这体现着华为全球扩张的一种群体意志和精神力量。

但当华为成为全球行业领导者之一的时候，几年前，华为总裁任正非就发出警告：华为不是成吉思汗和希特勒，当华为谋求独霸这个世界时，就是华为毁灭和垮台之日。所以，华为要倡导妥协哲学，要做投降派。任正非说，“我 20 多年来，多数情况下是投降主义”。

华为的全球化理念是坚持不结盟主义，不与任何行业巨头建立所谓的联合阵线与排他体系，因为在华为认为，结盟是反开放的，是在为自己制造更多的对手；任正非的观点是：左手打微软的伞，右手打思科的伞，没有永远的敌人和永远的朋友，华为要奉行合作主义；华为在公司内部推崇的准则是：欧洲企业在中国市场的发展代表着华为的诉求；华为有责任、有意愿、有能力与爱立信、诺基亚等西方公司共同建立全球的商业生态平衡。

26 年来，华为始终坚持在通信产业的主航道上高度聚焦，反对走产业多元化的道路；2014 年初，又进一步提出“针尖战略”。何谓“针尖战略”？即是进一步收缩战略进攻面，将所有的资源和能量聚焦到华为概念上的“针尖小的面积”，从而以五年左右的时间进入到 ICT 行业的“战略无人区”，以确立华为在核心领域的标准制定权和定价区。这样的结果是，将形成本质层面的竞争差异化，避开与西方公司的利益冲突，达成在高价值区域与对手的需求互补，实现华为在全球化中的和平崛起。

耐人寻味的是，十多年前华为的全球扩张意愿是被逼出来的选择，只有走出去，才能证明自己，才能部分避开与国内一些利益相关者的冲突；而今天的“针尖战略”，也在某种程度上是被中国之外的竞争力量逼出来的。所以，我的结论是：

恐惧和危机是任何变革的根本理由，聚焦，聚焦，再聚焦造就了华为这家中国企业的核心竞争力。

三十二、华为董事长梁华：华为全球化运营怎么做？

“未来世界面临着不确定性，国际环境充满挑战，华为不会因为环境复杂和困难就放弃了追求。”12月25日，华为技术有限公司董事长梁华以这句表态开场，首次就外界所关心的问题，在深圳坂田华为总部举行的中国媒体圆桌会，接受了第一财经等国内媒体的专访，而此前一周，华为轮值董事长胡厚崑也在此与十余家国际媒体进行对话。

在两位华为董事会高层密集接受中外媒体采访的同时，华为也罕有地向来访者们开放了一批实验室：先进结构材料实验室、先进热技术实验室、以及在华为内部也被视为高度机密的2012实验室（又被称为“诺亚方舟实验室”）。而此前到访的外媒们则参观了华为的内部网络安全实验室。

这一系列举动，对于近期因为公司CFO孟晚舟事件处于全球关注焦点、技术和产品在海外市场受到各种网络安全问题无端指控的华为而言，显得意味深长。

“作为全球化公司，华为全球化运营将进一步开放透明，让客户、合作伙伴和利益相关人更深入地了解华为。”梁华说。

这也是梁华在2018年3月华为新一届董事会换届选举，接替原孙亚芳出任新董事长之后，首次公开参加媒体圆桌。

在今年之前，被华为内部称为“梁博士”的梁华较少为外界所关注到。梁华出生于1964年，毕业于武汉汽车工业大学，博士。1995年加入华为，历任公司供应链总裁、公司CFO、流程与IT管理部总裁、全球技术服务部总裁、首席供应官、审计委员会主任、监事会主席等职务。

梁华说：“华为会持续服务好客户，持续加强研发投入，保持理性平实，凝聚力量、坚定前行，一如既往地练好内功、稳健经营。在复杂多变情况下，华为既要活下来，还要抓住机会成长。”

（一）华为不会有根本性改变

从发生在加拿大的事件以来，华为备受关注，此前，华为针对孟晚舟事件发表的三次申明，也被外界普遍认为表现了极度克制与理性。华为将如何应对当下的极其复杂的局面，度过难关？

梁华谈及华为的使命和价值观：坚持以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这是华为过去三十年的核心价值观或者核心理念。

梁华说，公司的发展会受到国际政治和国际贸易环境的影响，对大环境不做过多评论。但即使面临这些困难，华为还会继续沿着公司发展战略继续前行，不会因为有一些变化就发生根本性改变：“我们要更好地服务客户，客户的信任和认可是华为在未来走得更稳、走得更远的重要基础。”

“如果客户认可，我们就有发展机会。无论过去、现在还是未来，客户所需、华为所长，我们基于核心能力开发出产品和解决方案，就能更好服务客户。”

好消息是，从整体公司运营情况来看，华为 2018 年公司经营情况和经营业绩很好，对于 2019 年的业务展望，目前正在做的规划也相当有信心。

谈到接替自己担任公司 CFO 的孟晚舟，梁华说自己与孟共事 20 多年，当下也十分挂念她。拿起桌位上的纸杯，纸杯上的图案是着晚霞中的灯塔和远处一艘帆船，印有“灯塔在守候、晚舟早归航”的文字，梁华说，这是华为园区咖啡厅的员工自发印制的，表达了大家的关心。

“当前公司业务运作一切正常，大家都在聚焦工作，踏踏实实在本职岗位上做好本职工作。”“从公司运作来看，我们就是聚焦业务、服务好客户。困难和挑战只会使我们更坚强。”

谈到国际大环境对于 ICT 领域可能存在的供应链风险，梁华表示，ICT 产业是一个高度依赖于全球供应链的产业，华为与行业全球供应商合作（欧洲、美国、日本、中国等），以保证产品性能和质量的竞争力，客户也比较关注供应连续性。华为从 2012 年开始建立业务连续性管理体系（BCM），涵盖了研发、采购、制造、全球技术服务等领域，包括从前端怎么预防，出现问题怎么反应等方面。这样一套体系能够应对突发情况。在整个发展过程中，华为通过专有风险管理体系预警，与全球主要合作伙伴、供应商进行提前沟通交流，建立了有效、友好的合作关系。

（二）5G 市场的机会才刚刚开始

“5G 市场的机会才刚刚开始。尽管遇到了较大外部压力和困难，我们在商业上仍然取得了不错成绩。”梁华说。

上周华为刚刚公布已经获得 25 个 5G 商用合同，5G 基站商用发货数量超 1 万个的消息，梁华在当天媒体专访中宣布商用合同已经增加到 26 个，并且与全球 50 多个商业伙伴签署合作协议。

虽然海外市场的各种传言风声鹤唳，华为官方的说法是：华为在德国业务一切正常；在法国，积极参与法国各运营商 5G 建设；在日本，积极参与运营商 5G 标书答复和实验局测试；在新西兰，政府对运营商 5G 方案有不同意见，但监管流程尚未走完，客户表示与政府继续斡旋，与华为合作保持不变。

而据华为内部人士透露，近期商用合同数量一直在增加，临近年尾，还有几个合同将要敲定。

“拥有 1600 多项核心专利，占了整个 5G ESTI 标准的 19%，构筑了华为在全球 5G 领域的核心竞争优势。”梁华说，华为在全球参加了几十个 5G 网络的商用测试，测试数据表明华为目前的技术成熟度比行业其他公司至少领先 12 个月到 18 个月不等。华为 5G 在技术和商用上，均处于业界领先，是业界提供端到端 5G 全系统的厂商。

这也得到了客户公开的认同。上个月在英国伦敦的全球移动宽带论坛上，英国电信（BT）的高管说：“现在只有一家真正的 5G 供应商，那就是华为。”

对于海外针对华为 5G 技术的各种无端猜测和不实指控，梁华表示，华为把网络安全和隐私保护放在业务运营中作为最高纲领，有全球网络安全与用户隐私保护委员会，统筹整个公司在这方面的运作。董事会做了决策，华为将在公司范围内开展一次软件工程能力变革，投入专门预算 20 亿美元，用 5 年的时间来全方位提升软件工程能力，使得产品能够更好地面向未来以及更复杂的网络安全环境。

“华为最重要的还是要把自己的事情做好，从技术和商业层面看，华为更好地服务客户，相信客户自己会做出正确选择，这才是最重要的”。梁华说：“如果产品的竞争力不行、解决方案没有优势、服务也不够好，说其他的都是没有基础的。”

华为 5G 技术的成熟和市场上的攻城略地，也为 5G 产业应用生态的建立和上下游众多企业带来机遇。

梁华认为，5G 网络部署本身就涉及终端、系统设备、核心网、传输、承载等整个产业链，涉及成千上万家企业。面向这个场景的企业，大家都可以发力。在这个生态中，华为有竞争力的产品，与供应商、合作伙伴有将近十年的合作，产品化也有三五年时间，未来还将更多地投入 5G 产业。

“华为很早就设立了 Cloud X 实验室，希望能够跟业界参与者包括客户、解决方案提供商、标准组织、最终用户共同探讨面向 5G 的商业场景。比如，利用 5G 大带宽、低时延、多联接的特性将业务都‘上云’。这些商业场景就是非常强的生态。华为希望能够与所有合作伙伴一起，更好地探索 5G 技术发展和商业应用。”

（三）华为的发展基于核心能力

25 日当天，华为对外发布了智能终端出货超过 2 亿台的消息。华为手机业务的快速成长过去几年来是华为的最大亮点之一。

梁华说，华为发展中坚持“力出一孔、利出一孔”，聚焦 ICT 基础设施和智能终端。华为内部有运营商 BG、企业 BG、消费者 BG 以及云 BU。内部管理分了两大块：ICT 基础设施业务，即运营商、企业业务、云业务和消费者业务。ICT 基础设施面向 To B 业务，消费者业务面向 To C。运作机制上，ICT 基础设施、消费者业务不太一样，但都是基于核心技术能力。两块业务发展，按照不同业务形态和内部机制，进行相应的管理运营。

梁华透露，每年都制定年初业务规划，决定对各业务发展投入。消费者业务这几年发展很好，投入也会持续增加。目标是引领未来，赢得消费者对终端产品、体验和服务的喜爱。

每一款热销手机的背后，包含了材料、散热、基本算法等核心技术，以及美学、工业设计等。为此华为在法国、意大利成立美学研究所等研究机构。其中有艺术家、社会学家、心理学家，专门研究流行趋势、设计美学以及艺术创意。以其能够引领或者更好地满足消费者的需求。

未来行业数字化是非常大的机会，数字化、智能化会影响到各个行业。这对华为企业业务而言也是巨大机遇：将数字世界带入每个组织，遍布全球的政府及公共事业机构，金融、能源、交通、制造等各个行业。因此，华为未来在企业业务领域也将加大投入。

云业务，是华为未来加大投入的重点发展领域，因为云服务是未来行业发展趋势。未来，会有越来越多的企业、政府、个人都在云上面使用它的应用。

梁华表示，除了华为自身的投入，我们还有很多伙伴，共同合作，把云业务做好。去年成立的华为云 BU 业务，从负责华为公司内部运营和面向消费者服务开始。目前，华为云已上线 18 大类 140 多个云服务，超过 9 万名开发者基于华为云进行开发。

“华为在发展过程中，从无线到 IP、IP 到 IT、IT 到智能终端以及云业务，华为的发展是基于核心能力。核心能力是什么？电子信息技术、数学算法以及芯片设计能力。我们的核心业务都是基于核心能力做的。”梁华总结说。

（四）既要仰望星空又要手沾泥土

从 1987 年 43 岁的任正非被迫创业开始算，华为已经过了而立之年。

2017 年下半年，华为董事会花了很长一段时间来讨论，华为未来 20、30 年的使命和愿景是什么。

梁华说：“我们认为未来世界会是万物感知、万物互联、万物智能。我们还是聚焦在万物互联领域，把万物互联做好，跟万物互联相关的感知领域和智能领域也会做一点，但是总体还是聚焦在联接领域，这已经是一个足够大的市场。”

“‘把数字世界带入到每个人、每个家庭、每个组织、构建万物互联的智能世界’，这是激发我们不懈奋斗的远大愿景和神圣使命。”梁华说：“我们把它当成一个事业来做，既要仰望星空，又要手沾泥土，还要脚踏实地去完成艰苦任务，在优势领域实现创新领先，实现突破。”

“内部来说，最大的挑战是怎么真正练好内功、稳健经营、提升经营质量。练好内功，就是怎么来激活公司所有的组织、团队和个人，真正地聚焦工作，在本职岗位上做出贡献，同时对做出贡献的员工给予合理的激励。”

“面向未来，我们也要调整生产关系，激发一线组织、团队的主观能动性，以及功能组织主动做好支持和服务。这也是我们现在讨论的一个重点。”

“随着数字化和智能化浪潮到来，ICT 行业仍然是激动人心和充满希望的行业。”

华为未来将如何应对来自外部环境的挑战？

梁华认为，首先是需要做到合规运营，“以法律遵从的确定性应对国际政治的不确定性。”

梁华介绍说，从 2007 年开始，华为跟美国公司合作，建立起了贸易合规运营体系。这套体系涵盖了市场、研发、制造、采购、供应链等全流程。严格遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。另外，华为还建立了金融合规管理体系，从政策，组织，制度，流程等金融合规风险进行系统性管理。

开放与透明，是华为公司近期一直期望对外呈现的企业形象。作为全球化公司，也需要进一步开放透明，让客户、合作伙伴和利益相关人更深入地了解华为。

在业务层面，则是持续加大自身优势领域投入。梁华说：“华为以客户需求和技术创新双轮驱动发展，聚焦 ICT 产业和智能终端，为客户创造价值，面对不确定性持续战略投入，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，在优势领域形成战略领先。”

“这些方面，都是华为准备做，并有信心做好的”，梁华说，华为仍然提倡要“长期坚持艰苦奋斗”，尤其是在思想、意识上面依然要保持奋斗的精神。

“华为在全球 170 多个国家开展业务，不同国家可能有不同思维方式和经营环境。但无论东方还是西方，人类对于奋斗、持续贡献、扎实做好工作都是有共鸣的。我去出差，跟当地员工交流时都会说“奋斗”二字，奋斗是什么？奋斗就是在本职工作上扎扎实实做出贡献，就是全体员工真正围绕公司愿景使命，为客户做出贡献，为公司创造价值，也回报当地社会。”

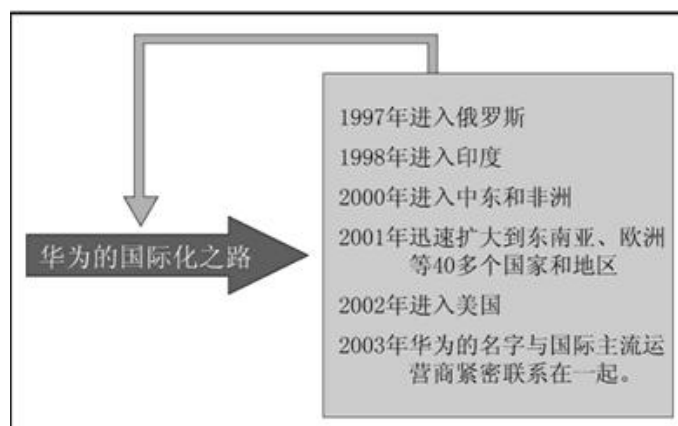
三十三、华为技术有限公司的全球化战略回顾

（一）华为技术简介

华为技术有限公司（以下简称“华为”）是一家总部位于中国广东深圳市的生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司，于 1988 年成立于中国深圳。是电信网络解决方案供应商。华为的主要营业范围是交换，传输，无线和数据通信类电信产品，在电信领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。

2009 年华为全球销售收入 1491 亿元人民币，净利润 183 亿元人民币。根据收入规模计算，华为已经成功跻身全球第二大设备商。

根据美国《财富》杂志公布的数据，华为 2009 年成为继联想集团之后，成功闯入世界 500 强的第二家中国民营科技企业，也是 500 强中唯一一家没有上市的公司，排名第 397 位。



华为从 1990 年代始逐步建立以华为香港（办公地：香港中环中环中心 27 层）为投资主体的海外运营体系，初始阶段主要从事香港转口直销贸易，待得到投资目标国之较为准确的市场信息并进行了充分准备后，自 1997 年始，华为首先进入印度市场，开创了其在海外直接投资之先河。

截止 2009 年，华为旗下涵盖了中国国内与海外市场两大业务单元，其海外市场通过 3 间公司进行直接对外投资（华为香港、华为新加坡、华为荷兰），形成了“地区部—片区—子（分）公司”的管理结构，片区数量达到 22 个，分支机构亦逾 100 间之多。与海外销售同时发展的是该公司的海外研发能力的提升，目前，该公司已经设立了美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩等 17 间研发中心。华为目前的全球雇员约为 87,000 多名，作为一间知识密集型的公司，华为注重职工专业知识的培养，上述大部分雇员都能定期在其位于全球的 36 个培训中心内得到相应的培训。

除依照地理位置的管理机构划分外，华为在销售、工程和研发等核心业务部门设立了按照固定网络、核心网络、无线网络、业务软件等产品范畴为核算纬度的事业部。每事业部在企业内虚拟独立核算，并向海外片区、子（分）公司派送各自的专业人员。（详见附录 1 以理解华为的组织结构）

通过多年的经营，目前华为已经在印度、西亚北非及拉美地区赢得了广泛的声誉，其目前主要的客户包括英国电信及其海外子网、法国电信及其海外子网、西班牙电信及其海外子网、沃达丰、Etisalat（阿联酋电信）等。而其在海外市场的主要竞争对手来自欧美老牌厂商爱立信、诺基亚—西门子、阿尔卡特—朗讯，及国内的中兴通讯公司。

目前，该公司主要业务支撑点在欠发达国家和地区，其盈利的主要地区部为：印度地区部、海湾片区、巴西片区、几内亚湾片区和加勒比片区。

我们也可喜的看到华为美国（Futurewei 公司）、西欧地区部和南美南片区正在逐渐成为业务主要突破点，华为的业务在上述地区已经取得阶段性进展。

（二）通信设备提供行业分析

该行业存在寡头竞争格局，目前市场上主要的参与者包括爱立信、阿朗、诺西、华为和中兴等，行业的性质决定了各间公司需要大量资金投入研发、生产、客户关系维护和工程实施等环节。

该行业的业务范围已经从早期的单纯的产品销售，逐步发展成为为运营商提供包括软硬件产品销售、设备安装与维护、基站获取与施工等一系列服务的一揽子交钥匙工程（TurnKey Project）。这种变化迫使各间设备提供商除需拥有强大的财务资源和研发、销售等高端人力资源外，还必须注重社会资源的获取，并保持和维护一定数量的本地分包队伍进行土建工作。

由于电信运营涉及各主权国家的国土安全，故世界各国一般都只允许有限数量之运营商运作。该种商业环境客观造成了设备提供商需要面对强大的、一般依靠政府势力保护的买方市场，故在保持服务质量的前提下，价格战日益成为一种潮流，这种潮流对于今天的中国籍公司可能存在一定优势，但随中国宏观经济的变化和人口红利的逐步丧失，该等优势可能在较短时间内就会丧失。

国外的高端竞争对手在自身投资母国市场具有强大的本土优势，并可以保持高毛利水平，而随着华为与中兴的日益崛起以及其在欠发达国家和地区的良好表现，来自中国的威胁迫使欧美竞争对手形成了一定程度的战略联盟，其常见的战略是通过在直接竞争市场低标的额投标的方法造成中资企业投标失败，而在战略竞争市场的亏损则由其稳定市场的利润进行补偿。该种竞争态势不利于以欠发达国家为主要市场的华为和中兴，两间公司目前在该市场的利润有所下降，并积极寻求在欧美高端市场的表现。

由于历史原因，欠发达国家和地区对欧洲宗主国存在千丝万缕的依赖，从而该等国家在建立电信通讯网络初期多选用英国电信、法国电信、西班牙电信投资在当地的子公司进行电信运营，而上述欧美发达国家的设备提供商也即一道进入了该等市场，从而形成了自身的先发优势：虽然电信设备存在国际标准协议的交互端口，但是各设备商提供的设备兼容性 & 操作的一贯性远小于同一提供商自身提供的各种设备间的兼容能力，从而造成运营商在考虑设备更新换代时刻容易产生“路径依赖”。

面对历史原因造成的竞争劣势，后发竞争者一般需要考虑在科技创新和提高服务响应程度上的业务发展道路，以期待运营商能够经济理性的权衡各竞争者对自身创造的价值。

通过对上述情况的分析，我们认为：

华为和中兴的主要竞争优势来自其及时的服务响应以及优势价格。

各投资母国政府对投资目标国的政治势力高低对于来自该国的设备提供商起着重要的作用。

华为和中兴在欠发达区域的市场份额正随市场容量的饱和以及来自欧美厂商的竞争而逐渐停止高速增长，其战略重心需要进一步向高端市场倾斜。

以下，我们以华为西亚北非地区部为例，讨论该公司面临的情景及自身的优劣势分析，并期望可以提供一些参考意见。

（三）投资母国情况分析

随中国近 30 年的社会发展，目前市场上可以提供数量众多而价格相对低廉且受过高等教育的就业者。这种人口红利为所有外向性中国企业在国际市场上的竞争提供了便利。

中国社会长期形成的“司法内含于行政”及“重公法、行政法、刑法而不重私法”的社会文化造成了中国企业文化的高度集权及雇员性格的相对内敛、隐忍与坚忍不拔。该种文化有利于中国企业在价值链低端市场的竞争，而不利于自由创新的商业环境，从而造成现阶段绝大多数中国企业无法在价值链高端市场与崇尚创新及群策群力的欧美对手的有效竞争。

由于历史原因及政治制度和教育方面的特点，中国企业的管理者普遍存在国际化视野角度狭窄，无法理解和接受投资目标国特定社会文化与价值观、外语表达能力低下等缺陷，从而不可避免地造成了中方管理者与目标国雇员的冲突。

得益于中国政府对欠发达区域的政治优势及汇率、税收制度等财政政策的倾斜，中国籍外向性企业在国际市场上的经营压力较小。

（四）投资目标国情况分析

华为西亚北非地区部下辖三个片区，分别为：海湾片区、北非片区和西北非片区。由于三片区国情特点不同，下将分别介绍。

1、海湾片区

包括国家和地区：沙特、阿联酋、伊朗、卡塔尔、科威特、阿曼、巴林和土耳其。

上述国家的地理分布位于波斯湾和里海沿岸的石油、天然气主产区，天然优势造成各国通过能源贸易迅速积累了巨额财富，“骆驼变奔驰”是对该区域人民经济实力变化的生动体现。由于该区域的天然资源储备，以美国为代表的欧美强势文化自 1930 年代不断渗入其国家政治经济文化等诸多方面，而社会的低端工作岗位则多由来自东亚、南亚的劳工阶层把持（该论断自 1979 年始不适用伊朗）。上述特点造成了该区域经济实力强大，国家政策鼓励外国投资者的进入，运营商和民众见多识广，促使设备提供商的商品以追求高质量和优异服务为主，而不需采取低价竞争策略。

2、北非片区

包括国家和地区：埃及、也门及厄立特里亚、苏丹（不含南苏丹）、伊拉克（含苏莱曼尼亚）、叙利亚、约旦及黎巴嫩（含巴勒斯坦）、利比亚。

上述国家伊斯兰原教旨主义和大阿拉伯主义盛行，政府的政策导向造成了民众排外保守的性格和普遍的教育程度低下的状况，亦造成了国家经济实力低下及对外商投资的明显不友好，从而进一步促成了政府的低效腐败及本币汇率波动剧烈、投资环境恶劣等特点。由于美国和中国对该区域政策的不同，上述国家普遍排斥欧美而亲善中国，这一政治格局造成欧美主要设备提供商对上述区域的渗透有限，从而有利于中国籍企业的发展。

3、西北非片区

包括国家和地区：阿尔及利亚、突尼斯、摩洛哥、毛利塔尼亚（含西撒哈拉人民阵线）、塞内加尔（含冈比亚、佛得角、几内亚比绍）、马里（含乍得、尼日尔）。

上述国家和地区原为法属西非、法属北非及法属赤道非洲殖民地的组成部分，法式政治、经济和文化传统深入社会生活的全部领域。该种历史原因造成各国法律及经济制度以法国为模版，而国民心理亦趋同法国而排斥其他文化。尽管上述国家大部分为富产油国，但自然资源被少数权贵阶层把持，民众财富“20/80”现象极为明显，从而区域内黑非各国几乎全部位于联合国定义之“世界最不发达国家”行列。这种社会制度的不公造成各国政府腐败盛行，对外国投资几乎无实质性保护，另外也造成了运营商和民众对产品的价格需求高弹性的特点。

4、华为西亚北非地区部战略布局及实施

通过对投资母国和目标投资国的分析，华为自 2000 年进入该地区后已然摸索出一套较为成熟的经营思路和实施细则，其中包括：

（1）设备生产与服务的统一标准

充分利用“中国制造”的低成本优势，将全部设备的生产和几乎全部设备的最终研发工作留在中国本土，并对关键技术岗位人员定期派送到各间教学标准一致的培训中心进行业务培训。该等举措可以保证产品质检的稳定和工程师技术的实时更新，为提供优质解决方案奠定物质基础。

（2）抢占市场份额

将三个地区部所属各国进行市场细分，提供不同品质的产品和服务，但保持其低价位和优质服务的一贯原则。通过建立良好的客户、市场、供应商及政府关系的形式稳定市场渠道，打压其他竞争对手。

(3) 通过区域总部辐射整个辖区

电信设备商行业的特点决定华为无法与同业形成战略联盟，因此华为通过阿联酋、埃及、阿尔及利亚、塞内加尔四国区域总部对整个区域进行直接控制。其大体策略为：以上述四个投资环境良好的国家为跳板，首先通过国际贸易的形式进行直销，待基本了解目标国投资情况后，视业务发展要求而直接投资建立子（分）公司承担该国市场业务。

保证母公司利润最大化和当地最小遵从风险的商业模式

该部分在下文会详细介绍，详见“业务模式的优劣势分析”

注重销售和工程模块，对平台支持性部门进行统一管理，建立区域共享中心

该部分在下文会详细介绍，详见“共享中心”

(4) 重视本地雇员的培养

华为从海外创业伊始就从战略上关注本地雇员的培养问题。其举措包括聘请高端本地雇员、经常性派送核心业务人员进行在职培训、加强文化沟通与提升中国籍外派职工的国际化能力等。但截止目前，西亚北非地区部的大部分核心岗位仍由华裔职工占据，华为的国际化进程还需进一步加快。

(5) 充分利用“卖方信贷”优势

辖区内非洲各国一直是中国政府外交政策的重点区域，为此中国政府每年都通过国家开发银行（国开行）对上述各国政府提供资金援助，其附属之条件之一即要求受援助政府需购买中国公司的商品。从而华为充分发挥其在投资目标国和投资母国的社会资源，极力撮合国开行与受援助国家间的交易，从而充分享受该等政治行为为企业带来的经济利益。

(五) 以财务共享中心（SSC）为例说明平台共享政策

华为在阿联酋迪拜建立财务共享中心，并将各国机构原有财务人员收缩至共享中心统一工作，而在各国机构仅配置扫描上传岗和出纳岗两名专职财务人员以进行业务单据的初步审核、扫描上传、实际支付及简单联络与协调工作。（详见附录 2 财务共享中心）

其设计的理念包括：

财务（及人事、营销等平台部门）存在业务范围的同质性，其工作地点与服务对象的地理位置不存在强相关关系。且任一工作岗位可在条件允许的范围内为多机构人员同时服务，提高劳动生产率。

通过统一控制，可有效减轻潜在的国家财务人员与业务人员间不诚信行为所导致的风险，且财务数据的处理口径一致，有利于监督管理。

迪拜为中东地区金融贸易中心，且出入境政策有利于吸引来自其他国家的优秀雇员工作，客观上有利于华为雇用更加专业的财务人员服务。

将零散的财务团队整合后，可形成规模经济效应，从而降低运营成本。

当地国家的外部遵从可通过共享中心雇员外勤支持的方式完成。

互联网和电子银行等技术的发展为远程记账和资金管理提供了便利条件。

自 2006 年起，华为在全球范围内，依据国家基建水平、国际化人才储备量、金融货币政策、出入境政策及地理位置和时差等原则，先后建立了马来西亚吉隆坡、阿联酋迪拜、毛里求斯圣路易、俄罗斯莫斯科、罗马尼亚布加勒斯特和阿根廷布宜诺斯艾利斯这六间财务共享中心，而后更于 2008 年开始逐步将吉隆坡、迪拜、莫斯科撤销并入深圳总部进行业务处理。上述措施有力的加强了公司总部对全球业务的财务和资金控制，并为节约平台费用做出了积极贡献。

但是，在共享中心的执行过程中，我们也看到了一些弊端，例如：

共享的基本原理是通过互联网，由被共享国专职扫描上传岗将各种业务单据统一扫描上传进行处理。而就西亚北非地区部而言，除海湾地区大多数国家、北

非的埃及与也门、西北非的阿尔及利亚、突尼斯和摩洛哥外，其余国家由于基础建设的问题造成其互联网运行效果无法达到共享中心设计要求，其最直接的影响为当地无法上传文档，共享中心无法做账，从而造成了财务服务效率的延迟。

由于华为的业务特点造成其各产品线之间的成本收入核算方式差异较大，远程做账的共享中心雇员由于无法亲临现场而缺乏第一手资料，从而其编制的财报准确性值得质疑。

就西亚北非地区部而言，由于各国文化不同，共享中心雇员可能需要审核包括英文、法文、阿拉伯文、波斯文和土耳其文在内的原始记账凭证，而这本身就是超出中国会计知识范畴的问题。迪拜共享中心大量雇用旅居当地的外籍雇员，但精通波斯文和土耳其文的雇员人数一直成为制约业务处理的瓶颈因素。

随迪拜共享中心的解散，大量外籍雇员存在转岗乃至失业的情况，该种情况对于华为在当地劳动力市场的口碑存在一定负面影响。

（六）商业模式的优劣势分析

作为一间追求集团合法最大盈利的公司，华为在多年的海外经营过程中，通过自身反思与检讨，辅以外部咨询顾问的意见，成功的建立了自己“双签”为基础，包含“统签”、“分签”和“反签”在内的一套商业模式，从而最大限度的在满足当地运营外部遵从要求的前提下，将最大利益流回投资母国，并成功的加强了其中央集权的管理模式。

从核心业务模式上看，华为主要存在以下三种主要的销售形式：

单纯销售软硬件产品（产品）

销售软硬件产品，并提供安装和维保服务（产品加服务）

总包 Turnkey 工程，华为自身提供产品加服务，并将土建等华为实力不强的项目外包。（产品加服务加外包）

由于电信业的高毛利的特点，如果上述销售采取常规的子公司与母公司关联交易后，由子公司销售给客户的做法，则华为各海外子公司的盈利能力过高，而面临高额的投资目标国法定企业所得税，使问题更加复杂的是：

中国与西亚北非地区大多数国家政府尚未签订“避免双重征税”的条约，从而当利润汇回母公司后，母公司仍然面临对中国政府的纳税义务，从而造成整体税负过高。

该地区大多数国家存在严格的外汇管制，且本币汇率波动较大，这种情况不利于母公司投资收益的回收和保值。

有鉴于此，华为创造性的执行了产品与服务“双签”的业务模式，即：通过对客户的长期引导和公关，各运营商一般接受直接向华为香港通过“硬通货”下达产品采购合同，而与当地华为机构之间通过本币签订服务合同。这样的好处包括：

通过关联交易的方法，华为可以抬高产品的毛利而压低服务的毛利，从而使得华为母公司利润最大化。

当地服务采购合同利用本币支付，其收入主要用于支付服务工程师相关费用和当地办公平台的运作费用，在每年进行税收筹划平衡后，当地机构的盈利和现金净流量余额只可达到法定最低要求，从而保证了对投资目标国的法律遵从。

香港华为的产品销售合同多采用 CFR/CIF 贸易术语，从而避免了对投资目标国的潜在 PE 风险。

如存在外包业务，则华为只须相应提高服务合同的报价，并将增加部分转付给分包商即可，其性质与纯产品加服务合同类似。

在实际执行过程中，双签模式进一步演化为“统签”、“分签”和“反签”三种业务模式，下面对三种模式分别进行介绍。

1、“统签合同”方式（详见附录3），选用样本为华为也门分公司（华为也门）

如前所述，也门国家经济基础薄弱，本币汇率波动较大且投资环境较差，在该国从事国际投资需要考虑到与当地政府的关系及利润汇回问题。在此考虑的基础上，华为也门分公司（华为也门）主要承担中介角色，其工作的核心内容为促成也门电信与华为香港之间的产品和服务采购合同，并代表华为香港从事也门电信的渠道维护工作。在贸易实质上，华为香港将产品通过 CFR 术语运至也门国亚丁港后，由也门电信负责清关和内陆运输工作，以华为香港名义派出的工程师直接赴客户指定工作地点办公，其对华为也门的需求更多的源自行政性事务。在交易确认后，华为也门按年度向华为香港收取佣金，以保证其当地行政运营。

该模式的好处包括：

华为也门不会留存大量利润，避免了税负过高及汇率风险。

也门电信作为当地公司，其本地社会资源可以帮助其在清关等政府关系领域实现方便快捷，从而降低了华为的营运成本，也客观降低了华为的销售报价。

但我们也看到了一些问题，其中包括：

也门税局质疑华为投资对也门国家经济的社会责任缺失

由于缺乏自我盈利能力，华为也门的业务扩张能力较低，不利于其向周边区域的发展。

2、“分签合同”方式（详见附录4），选用样本为华为阿尔及利亚子公司（华为阿代）

有鉴于阿尔及利亚复杂的税务、金融货币等国家政策，以及其严酷的外汇管制，华为在与阿尔及利亚电信（阿电）进行交易时采取了分签的业务模式。其具体

做法是：阿电与华为香港签订产品采购合同，而与华为阿代签订服务采购合同，亦即阿电从两间不同的公司采购一整体解决方案的不同组成部分。华为香港将货物通过 CIF 术语运至阿尔及利亚国阿尔及尔港，由阿电负责清关和运输，同时华为阿代的工程师进驻客户机站工作。在后台处理上，华为阿代和华为香港每年签订工程师的租赁合同。

该模式的好处包括：

由于华为的中央集权模式，最初的商务谈判中，华为可以要求将产品销售价格提高而尽量降低服务销售价格，从而保证最大利润回流母公司，且不存在对阿尔及利亚政府的有限纳税义务。

华为阿代每年通过税务筹划平衡方案，总体衡量本子公司盈利能力后，与华为香港签订租赁合同并付款，从而保证了子公司的最小盈利额及最小税负额。

避免了由于当地法国系政治经济政策体系对华为全球商业模式的干扰，节省了管理成本。

其弊端主要包括了：

当地对于产自外国的产品需要进行相关的原产地证明之认证（la vérification du certificat d'origine,VDCO）的流程过于复杂，华为每次均需动用其在中国的社会资源推动完成上述认证。

阿尔及利亚政府，特别是税务局的不满。

3、“反签合同”方式（详见附录 5），选用样本为华为沙特子公司（华为沙特）

由于沙特政府相关的法律规定，华为在提供本地安装业务的同时，必须提供本地产品销售业务。这一法规的限制促使华为沙特采取反签母公司的方式完成其一揽子解决方案的销售。

具体操作步骤包括：沙特电信（沙电）向华为沙特下达全部采购合同并通过沙特本币全额支付，而华为沙特通过反签母公司产品和人员租赁的方式，将产品和服务通过自身的名义销售给沙电。

该业务模式为一般意义的子公司所进行的中间商角色的具体应用，但是对于电信设备商行业而言，我们看到了以下一些风险因素：

由于华为沙特为沙特籍企业，其通过关联交易方式将产品毛利最大限度转移回母公司的做法受到了阻碍。特别是电信行业产品纷繁复杂，如果华为总部财务部缺乏足够的支撑，则很有可能造成华为沙特的利润过高，从而承担不必要的税负压力。

华为一贯的中央集权的文化造成华为沙特无法真正按照一间充满企业家精神的公司运作，其对客户的响应能力受阻。

虽然沙特本币（Saudi Rial, SAR，下称沙币）币值盯紧美元，且不存在严酷的外汇管制，然而在实体交易中沙币汇率对美元可能存在暂时性波动，从而影响华为香港实际获得的美元的数量。

在华为沙特的银行账户中沉淀了大量的沙币资金，不利于华为集团的全球资金计划和调拨等。

对华为继续国际化道路的一些建议

通过本文，我们看到华为作为一间中国民营的电信设备提供商，其国际化成果有目共睹，华为在世界各地开创的中国企业高科技的形象已经在一定程度上渗透入投资目标国的经济生活之中，在此，我们仅根据自己的思考提供以下几点建议供参考：

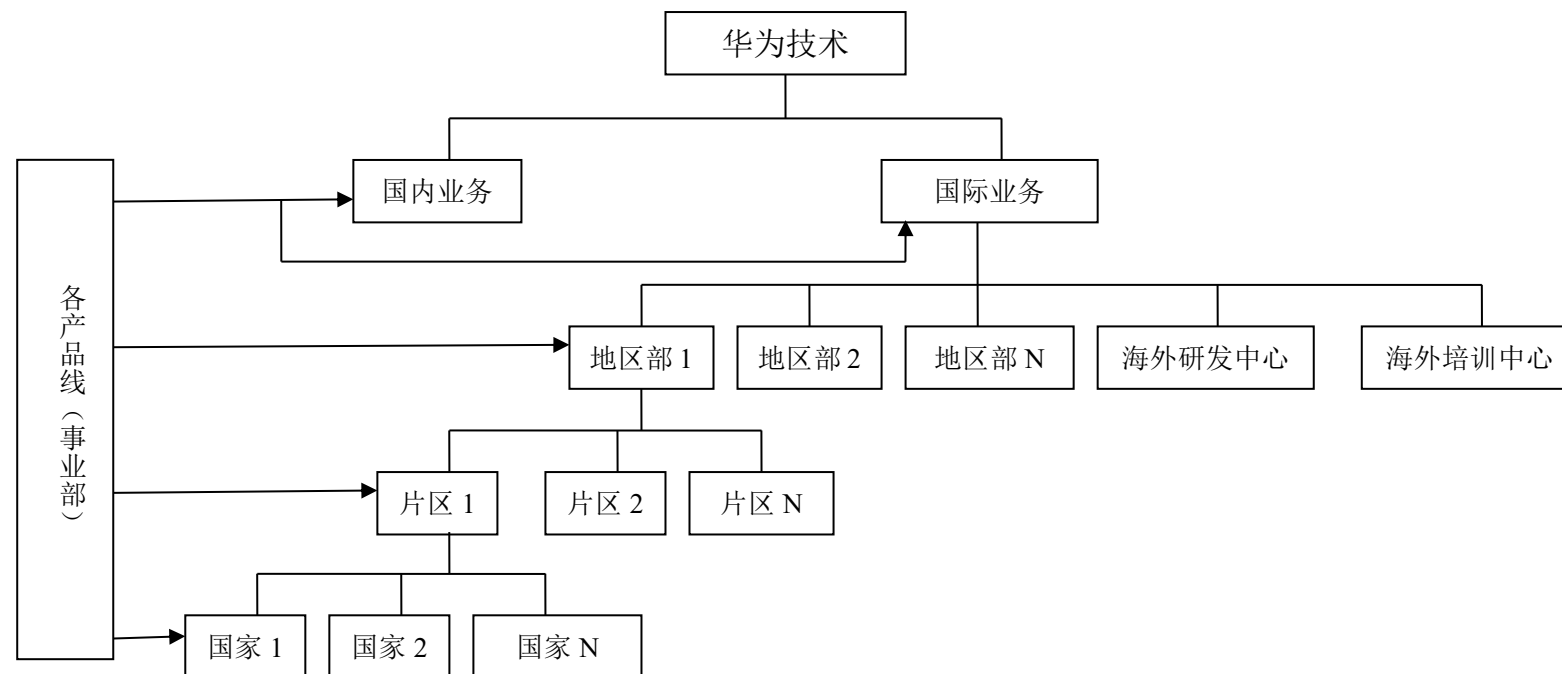
面对该公司在亚非等欠发达市场的表现，华为应进一步思索该区域市场的饱和情况，积极创造盈利增长点，并尽快向高端市场渗透。

与业界标杆企业相较，华为的研发和生产能力尚有待提高。

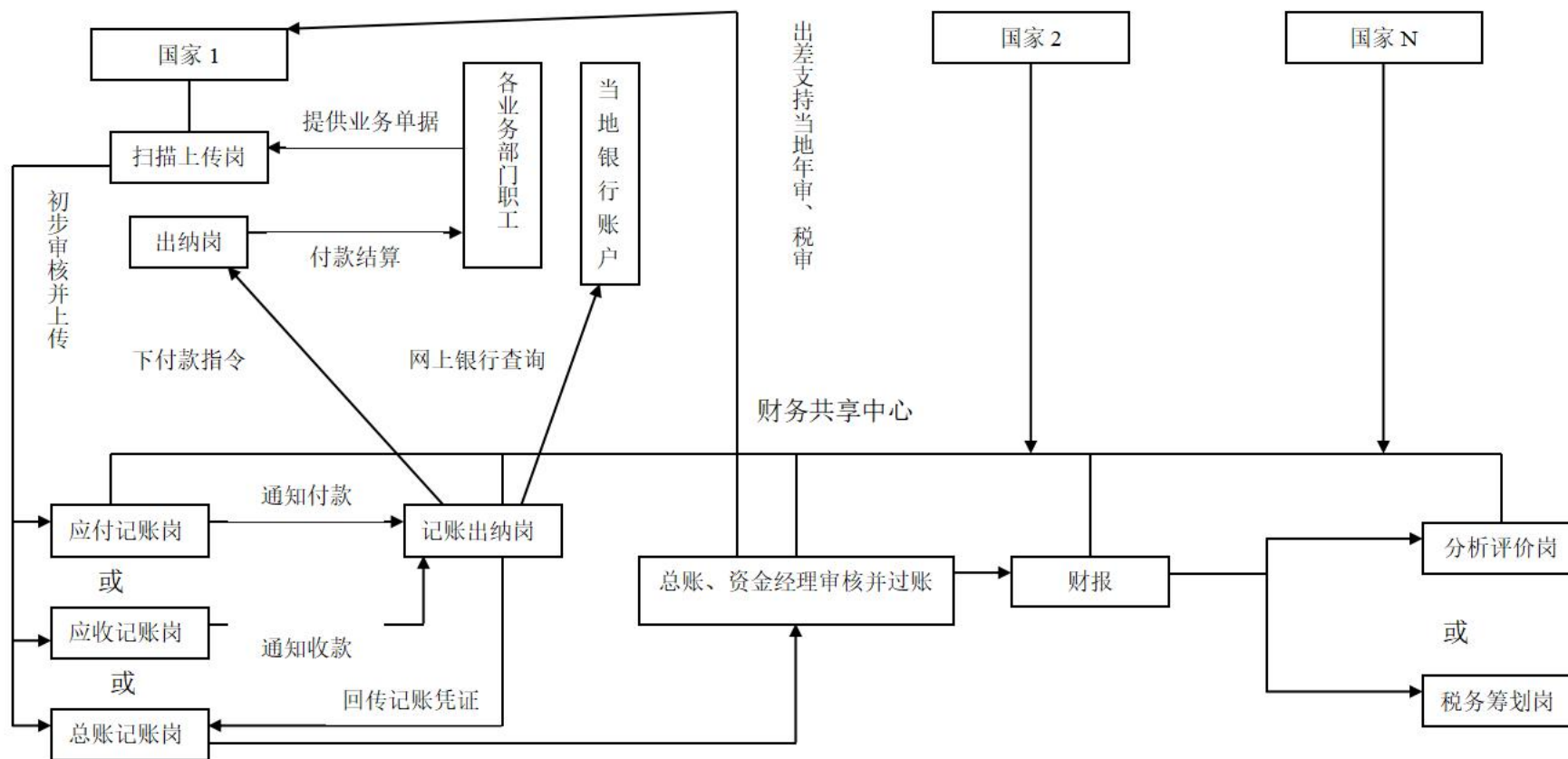
外国籍本地雇员的培养目前是华为的一大难题，而长期外派中国籍雇员的做法无疑加重了其财务和人事风险。

华为促成的“卖方信贷”的受益国大多存在政治风险，需进一步关注。

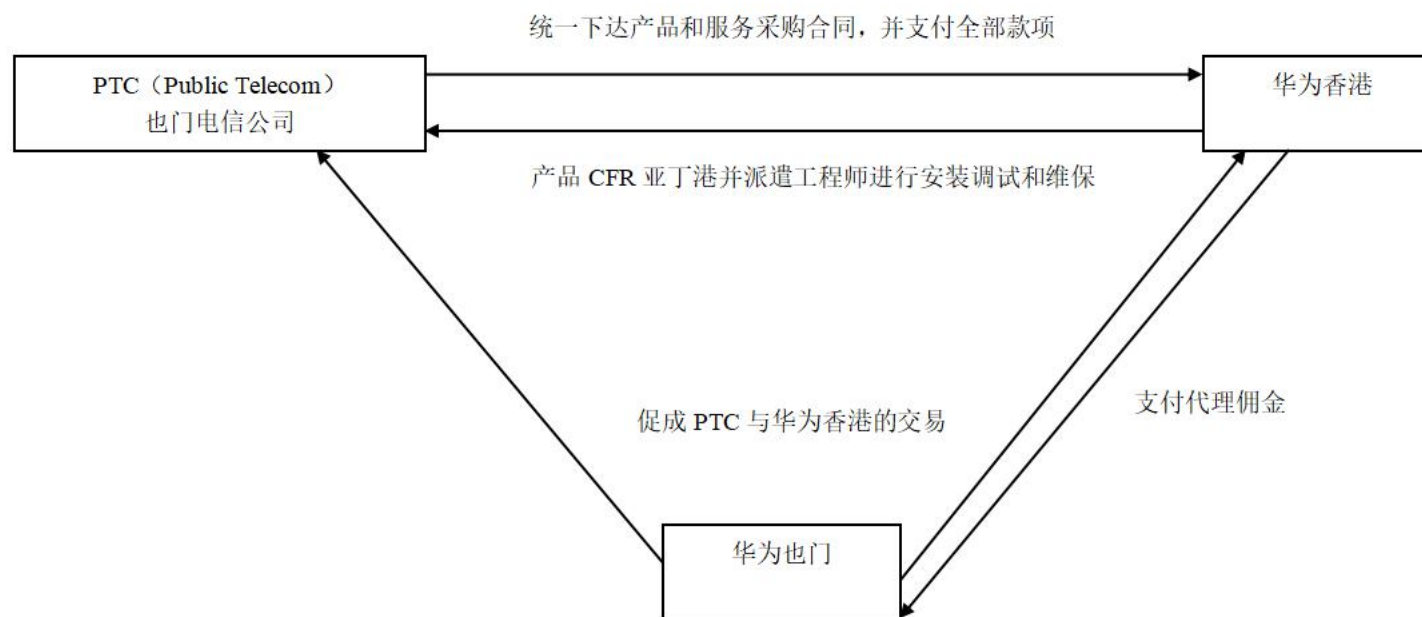
附录 1：华为的组织结构



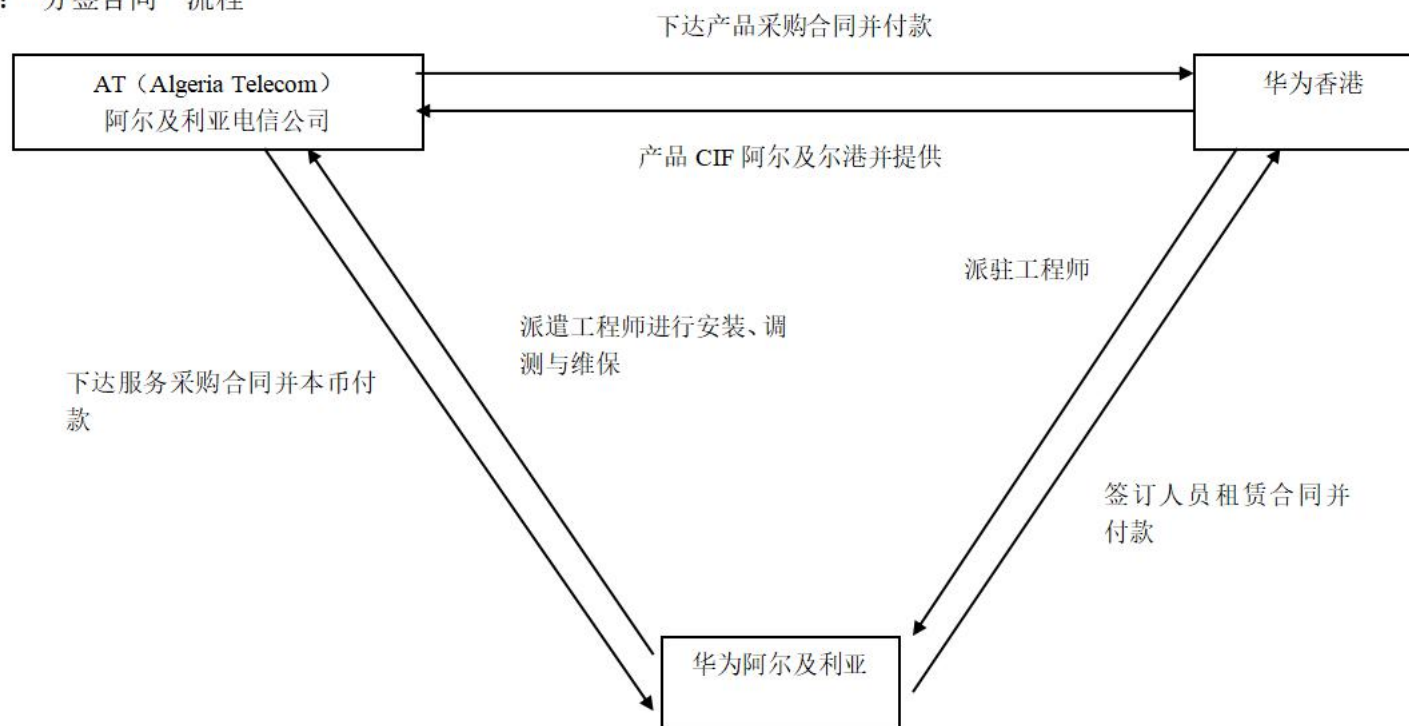
附录 2：财务共享中心



附录 3：“统签合同”流程



附录 4：“分签合同” 流程



附录 5：“反签合同”流程

