

## 国际化战略“进步最快的公司”

赵 涛

当今世界,从欧、美、日到亚洲四小龙再到我国内地,电子信息产业链分工具有广泛的国际性,全球性采购、生产、销售的特征日益明显,产业梯次转移发展的趋势十分突出:把中低端的制造业留给别人,自己专注于技术与营销的两端。国内的工业产业也正在发生着结构性的大转型,中低端制造业从东部沿海发达地区梯次转移到中西部、亚洲周边国家及拉美等地,同时在美国等发达国家成立自己的研发中心与营销中心。随着产业链整合效应逐步显现,我们相信,国际化中高端品牌的新一轮热潮,必将由我国企业来主导。

谈到国内企业的国际化战略,我们不能不提到海尔与格兰仕——分别代表了我国企业的两个极端。我国企业“走出去”已历经近 30 个年头。长期以来,我国多数企业习惯将“本土”视为管理、决策与研发的大本营,将“海外”定义为开拓资源与销路的新空间。近年来随着实力提升,我国不少优秀的企业开始进行真正的全球化资源配置与布局,实现从“国际化”向“全球化”的转变——所谓的国际化战略。我国企业在实施国际化战略的同时,一方面在全球范围内获取了更广阔的资源、更先进的管理、更领先的技术与更庞大的客户群,另一方面不得不面对政策、人才、品牌、消费者需求、企业文化、并购后整合乃至社会责任等各个领域的新挑战。海尔代表了技术、品牌的国际化急先锋,格兰仕代表了挥舞着价格利剑的“价格屠夫”。海尔开创了“由易到难”的先例,引领了家电企业国际扩张的潮流。张瑞敏大声疾呼:国际化竞争就是与狼共舞,要想获得成功就要先把自己变成一匹凶狠的狼。经过 10 余年的国内品牌化与多元化的品牌营销积累,海尔高调进军美国等一类市场,其深厚的品质、财务与营销根基,帮助海尔的国际化之旅旗开得胜。与此形成鲜明对比的是格兰仕,格兰仕通过贴牌生产开始创业,采取国内、国际市场齐步走战略,在国内取得高占有率的同时,闯出了一条以“全球最大的微波炉制造中心”为目标的国际化经营之路。格兰仕坚持低成本战略,虽面子上有些不太好看,但不可否认它仍然是不少国内企业国际化战略的路标。我们应该清楚,在包括欧美在内的国际市场中,中低端消费人群还是占据着主流的。

相比较海尔与格兰仕,华为的国际化战略显得更为华丽。华为于 1996 年启动了国际化战略。1996 年,华为与和记电信合作,提供以窄带交换机为核心产品的“商业网”产品。通过这次合作,华为取得了国际市场运作的经验。和记电信在产品质量、

服务等方面近乎苛刻的要求,也促使华为的产品与服务更加接近国际标准。判断一个公司是否国际化,有一个很简单的标准:其海外销售额占全球销售额的1/3以上的话,才可以称得上是一个国际化的公司。从这个角度评价,华为已是一个真正国际化的公司。华为已把国内销售总部降格为与海外其他八个地区总部平行的中国地区总部,可见华为国际市场在华为人心目中的重要性。10余年来,在爱立信、阿尔卡特等国际电信巨头重重围困之下,华为仍旧取得了国际市场的重大突破,仅2009年国际市场销售额就达到128亿美元,占公司销售总额的60%以上,交出了一张典型的跨国公司的漂亮成绩单。华为的产品与解决方案已进入全球40多个国家与地区的市场,近年来在海外市场屡屡中标,且在新兴技术3G、4G、NGN(下一代互联网,又称次世代网络)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。华为属于电信产业,其行业环境与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与其他工业企业仍有很大的相通性。

### 一、华为的国际化战略历程

华为技术有限公司1987年创立于深圳,注册资金仅为2万余元,当时是一家生产用户交换机(PBX)的香港公司的销售代理。1996年到1998年,对于华为来讲是一个探索国际化的时期,因为在此期间,华为对于国际市场的需求、人才需求及自身产品的推行方式等都不清楚,而且我国对外投资高科技产品还处于空白期,加之“华为”对于外国市场是一个很陌生的品牌。在这种情况下,华为主要开拓发展中国家市场,如南斯拉夫、俄罗斯、巴西、南非、埃塞俄比亚等。1997年,华为在巴西建立合资企业,但由于南美地区经济环境持续恶化及北美电信巨头占据稳定市场地位,直到2003年,华为在南美地区的销售额还不到1亿美元。1997年,华为在俄罗斯建立了合资公司。2001年,华为在俄罗斯市场销售额超过1亿美元。2003年,华为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的前列,实现了以本地化模式开拓市场。1999年,华为在印度班加罗尔设立研发中心,该研发中心分别于2001年与2003年获得CMM4级认证、CMM5级认证。2000年,华为在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心。

华为开始全面拓展其他地区,包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场,及中东、非洲等区域市场。在泰国,华为连续获得较大的移动智能网订单。另外,华为在相对比较发达的地区,如沙特阿拉伯、南非等也取得了良好的销售业绩。

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,华为的产品成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达国家。2003年,华为与3COM合作成立合资公司,专注于企业数据网络解决方案的研究。2004年,华为与西

门子合作成立合资公司,开发 TD-SCDMA 解决方案,同年,获得荷兰运营商 Telfort 价值超过 2 500 万美元的合同,实现在欧洲的重大突破。时至今日,华为已在国际市场获得巨大的成功,它在全球部署超过 80 个 SingleRAN 商用网络,无线网接入市场份额跻身全球第二。在 2011 年 11 月 8 日公布的 2011 年我国民营企业 500 强榜单中,华为技术有限公司名列第一。北美市场是全球最大的电信设备市场,也是华为最难攻克的堡垒,华为先依赖低端产品打入市场,然后再进行主流产品的销售。

## 二、华为国际化战略的路径

根据华为的国际化发展历程,我们不难看出华为“农村包围城市”的战略决定了华为的国际化是渐进式的。华为的国际市场的扩展次序是:中国→发展中国家→发达国家。它首先以国内市场作为发展基地,培养出自己特有的技术与能力,如 1999 年在印度班加罗尔设立研发中心;然后以发展中国家为跳板,获得在国际市场上一定的影响力;最后瞄准欧美市场,力求在发达国家市场上拥有一定的市场份额,并逐步全面占领市场,取得成功,如 2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心,2001 年以 7.5 亿美元的价格将非核心子公司 Avansys 卖给爱默生,在美国设立四个研发中心,加入国际电信联盟(ITU),等等。

华为采取的是“先易后难”的战略。它的扩展战略是:先采取落差式战略,即所选目标市场的经济发展水平与技术水平都低于母国;其次采取攀高式战略,即所选目标市场的经济发展水平与技术水平都高于母国。华为先后利用这两种战略让自己的品牌逐步打入国际市场,并最终 with 质量与技术第一、价格第三的优势占领市场。

此外,为配合市场国际化的进展,华为不断推进产品研究的国际化。1999 年,成立印度研究所。2000 年之后,又在美国、瑞典、俄罗斯建立研究所。通过这些技术前沿的触角,华为引入了国际先进的人才、技术,为总部的产品开发提供了支持与服务。

## 三、华为——国际化战略“进步最快的公司”

“希望华为成为进步最快的公司。”这是英国电信专家团留下的一句客气话,但对于华为人来说,这却是自己必须实现的目标。

尽管为了进入英国电信的 Short List(短名单),华为花了近三年的时间,花费了数以亿计的资金,但是华为从中收获的不仅仅是未来可能获得的几十亿美元的合作。“不仅仅是为了英国电信。”一位华为高层说道,“而是为了真正接近世界级电信设备商的管理水平。今后都是硬碰硬的较量,取巧不得。因此,华为被认证的过程其实比认证的最终结果对我们更有意义。”

今天,走向海外市场带来的也不仅仅是华为某个流程、某个环节的变革,在距离欧洲市场近万公里的深圳总部,为了适应迅速扩张的海外业务,华为更深层次的变革也

正在开始。华为像一个学生一样全面系统地学习着国际化的规则、语言,甚至是思维方式。

早在几年前,华为就将销售部门按区域划分成国内与海外两大部分,分别由两位高级副总裁负责。海外这部分又被分成了八大区域,每个区域都组建了区域总部,从而将决策职能前移,加快了在海外的决策反应速度。

到了2005年年底,偌大的一个中国区已被“降格”为全球九大区中的一个大区,而原来只负责海外销售的高级副总裁胡厚成了全球销售与客户服务部门的负责人。至此,在华为内部,已没有国内、国外之分,而只剩下了全球市场与各个大区的概念。这让华为在组织架构的形式上已与思科、阿尔卡特等跨国公司没有什么区别了。

除了地区线之外,为了适应国际通信行业的变化,华为在产品线与客户线方面也做了很大的调整。

在产品线方面,一方面将电信核心网业务整合成完整的解决方案,另一方面则计划将业务网分拆出去独立发展。这些看似矛盾的措施背后其实有着深层次的逻辑:核心网是电信的基础业务,同质化的倾向相当明显,只有整合在一起才有成本优势;业务网是未来的希望所在,必须加大资源投入,所以需要独立发展。现在,华为已将原来分散的光网络、接入、数据通信等产品线整合成一个完整的网络解决方案;2G、3G、无线接入等产品也被全部注入移动解决方案当中。针对业务网,华为内部成立了独立于网络与移动之外的业务与软件产品线,已开发出了诸如IPTV、ICT等应用类型的产品。现在,这条产品线已拥有3000多名员工,并且还在扩军。据了解,华为已准备在业务与软件产品线的基础上成立一家独立的子公司——华为软件,并且计划收购一家国内知名的电信软件与解决方案供应商。

在客户线方面,华为针对每家“大T”成立了一对一的全球系统部,一般都是由“大T”所在国家的华为总经理担任牵头人。如此下来华为其实已与IBM的多重矩阵的组织架构非常相似,整个公司有产品线、客户线、支撑平台及地区总部四条线贯穿其中。

2005年11月,华为重新对业务部门做了一次梳理,日常最高决策层重组为EMT(Execute Management Team,执行管理团队),包括市场与服务、战略与市场、产品与解决方案、运作与交付几个部门。它们的主要职能分别是销售、市场营销、研发与供应链。这几大业务部门再根据自己的实际情况调整内部的组织结构。加上财务、策略与合作、人力资源三大部门,整个华为被重组成七大部门。

同时,华为在内部取消了常务副总裁的职位,原来的常务副总裁有的担任EMT负责人,也有个别的就此“下岗”。改组之后,原来的总裁办公会议就此取消,大的决策通过召开公司EMT会议来解决,各个EMT部门之间的日常协作则通过流程来完成。2004年下半年以来,尽管华为内部的新任命与调动满天飞,很多员工也换了新的岗

位,但却没有掀起什么波澜,这似乎也证明华为人已晓得怎样去按流程做事情了。

而一个非常重要的变化,则是根据运作海外市场的经验把市场营销的地位进一步提升。新组建的战略与市场部门从原来的营销工程部升级而来。以前在海外的很多地方,华为的销售与市场营销是重合的。如今,市场营销从原来的销售与客户服务职能中分离出来,并被赋予更高的定位:它不仅要在研发与销售部门之间建立起一座桥梁,还要起到牵引公司发展方向的作用。为了强力推动这个部门,“猛将”徐直军担任了负责人,他也就成为华为的 CMO(首席营销官)。在战略与市场部门下面,新组建了全球市场部门,原欧洲地区部总裁邓涛调任该部门负责人。

徐直军将自己的强悍作风带到了这个部门,他向公司争取到了一个特殊政策:战略与市场部有权从公司的其他部门征调人员,而其他部门则不能从战略与市场部挖人。

同时,市场部门也面向社会大量招人,华为工号为 4 万号以后的很多新员工都被分配到了市场部门。招这么多的人更多地还是为了加强海外市场:以前,市场部门并不常驻海外,而是在总部提供支持;如今,大批市场人员被派到了海外市场,与当地的销售与客服人员一起,为客户提供就近支持。

与此同时,华为尽管在国内依然沉默寡言,保持着神秘,但是在海外却开始了大规模的形象拓展活动。因为华为已意识到,在海外市场做一个神秘的企业绝对是危险的事情。华为必须要引导舆论与客户了解自己,要树立一个“负责任的、有技术的”阳光形象,而不能走我国商人在海外低头赚钱然后被彻底边缘化的老路。

2005 年 3 月,华为成立欧洲地区市场部,原华为瑞典研究所所长王劲调到欧洲地区市场部担任负责人。原深圳总部员工祁莉也于 2005 年 6 月来到英国,主要负责华为在欧洲的展会等市场营销工作。每天,祁莉做得最多的工作就是处理展会的事情,她说:“我不仅要和展会的主办方进行沟通,还要和公司内部进行沟通,看哪些人适合参加。”

2005 年 9 月,华为参加重点展览计划已基本上排到了 2006 年上半年。10 月,华为要参加西班牙的一个宽带论坛,到时候欧洲市场部门的员工基本上都要倾巢出动。随后,还要参加葡萄牙的电信展、北欧的商务展。到了 2006 年,要参加巴塞罗那的电信展、BT 的 21 世纪网络宣传展览、德国的 CeBIT 展览……除了积极参加当地的展会、论坛之外,华为也在积极与有影响力的各类海外机构进行沟通。2005 年 3 月 14 日—16 日,全球最盛大的 IT 展会 CeBIT 在德国汉诺威召开之际,华为在德国汉堡举办了第二届行业分析师大会,这也是华为继 2004 年在深圳总部召开第一届大会之后,首次在海外召开分析师大会。来自全球各地的 28 家投资与咨询公司的 50 多名行业分析师参加了这次大会。在会上,华为第一次详细介绍了对于行业发展趋势的看法,也谈了自己在各条产品线的布局。难能可贵的是,尽管华为并不是一家公众公司,但却给

出了非常详细的市场与财务数据。“这在以前的华为是不可想象的。”一位参加会议的德国分析师感慨地说道。这从另一个侧面也可以看到华为针对海外市场做出的策略调整。

在国内鲜有广告投入的华为 2005 年在海外的广告投放量陡增：从《经济学人》《商业周刊》等主流财经类杂志到 *Total Telecom*, *CRN*, *IT Week* 等专业类杂志都能够看到整版的华为广告。例如，在《经济学人》杂志内页广告中，华为很西方化地打出了自己的口号“技术衡变，沟通永存”。画面上一位白人小伙笑着说：“我们听说华为的 CEO 超过 70% 的时间都是用来倾听客户的声音。”

华为最新的一个改变形象的举动就是换标。2006 年 5 月初，华为宣布把自己使用了长达 28 年之久的华为技术有限公司标识进行更换。这个新标识与原来最大的不同有两个，一个是对“华为”的英文字体做了调整，显得更加符合图形化的标识的需要；而第二个也是最重要的一个改变，就是把象征华为的“贝壳”变成了菊花的形状，即把原来的 15 根如太阳射出的光柱变成了 8 片美丽的花瓣。这次标识的调整说明华为已意识到了自己需要一个符合主流文化认同的国际化形象。而标识的设计也确实实现了这个目标。

### 参考文献

- [1] 刘伟. 华为公司国际化探析[J]. 现代商贸工业, 2013(20).
- [2] 刘建丽. 华为国际化突围的内部支撑要素剖析[J]. 中国经贸导刊, 2011(4).
- [3] 刘红燕. 华为公司国际化路径与模式分析[J]. 改革与战略, 2014(7).
- [4] 吕艳霞. 民营企业跨国经营的渐进式发展模式选择——以华为为例[J]. 价值工程, 2012(35).
- [5] 孙良臣. 华为的狼性文化[J]. 企业改革与管理, 2010(3).
- [6] 张华伟, 陈俊芳. 华为国际化进程中动态联盟策略的运用[J]. 安徽农业科学, 2006(2).
- [7] 曾昭志. 华为公司的核心竞争力分析[J]. 经济与管理: 月刊, 2009, 23(7).
- [8] 罗茜文. 华为的创新之路给中国通信企业带来的启示[J]. 移动通信, 2010(3-4).
- [9] 舒文琼. 创新引领华为多次获得国家科技进步奖[J]. 通信世界, 2006(10).
- [10] 莫利加, 李菊霞. 华为公司国际化动因、区位选择与绩效[J]. 企业家天地, 2008(8).
- [11] 蔡原江. 华为的全球合资路[J]. 中国外汇, 2010(7).
- [12] 邱畅. 海尔与华为跨国经营模式的对比分析[J]. 商场现代化: 上旬刊, 2009(571).