

国际化战略的成功范例

赵 涛

一、引言

当今世界,从欧、美、日到四小龙再到我国内地,产业分工的梯次转移效应已然相当明显,电子信息产业链分工则更具有广泛的国际性,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,与此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,它们分别代表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。近年来随着实力的提升,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,其浑厚的品质、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,在国内拥有高占有率的同时,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,虽然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光鲜。华为于1996年开展了国际化战略。当年,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”。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,有一个很简单标准:其海外销售额占全部销售额的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,占到公司销售总额的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170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,但其核心竞争力与国际化战略仍与后者有很大的相通性。

二、华为国际化战略的历程

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。在此期间,华为对国际市场的需求、对人才的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”对于外国市场而言是很陌生的品牌,因此,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在南美占据稳定市场地位,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,华为在俄罗斯市场的销售额超过1亿美元。2003年,华为在独联体国家的销售额超过3亿美元,在独联体市场国际大型设备供应商中排名位居前列。华为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的市场,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、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、英国等发达国家与地区。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金额超过2500万美元的合同,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,其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500强企业榜单中,华为技术有限公司名列第一。北美市场既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,再进行主流产品的销售。

三、华为国际化战略的路径

从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;然后以发展中国家为跳板,在国际市场上获得一定的影响力;最后瞄准欧美市场,力求在发达国家市场上具有一定的市场份额,并逐步占领市场,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。

华为采取的是一种“先易后难”的战略思想。它首先采取落差式战略,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,并最终以前质量与技术第一、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发的国际化。1999年,华为成立印度研究所,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。

四、华为——国际化战略的成功范例

(一)“虎口夺食”

价格优势是我国所有企业的共同优势,这种优势对于世界级电信巨头的冲击不小,但毕竟无法支撑华为向主流市场完成跨越。近年来,华为的能力与野心都在膨胀,而其产品在保持价格优势的同时,技术含量的提高也不容忽视。这让华为的国际化战略从原来的“吃边缘市场”,开始演变成真正的“虎口夺食”。

2004年6月,尽管华为在荷兰的办事处还没有成立,但是华为已通过荷兰邮政电信管理部门的熟人与Telfort进行了首次接触。通过交流,华为发现2000年7月就拿到3G牌照的Telfort却迟迟没有开展3G服务。一个月之后,华为就上门与Telfort进行了第一次业务交流。随后两个月的时间,华为与Telfort一起制订了3G的商业计

划,到第四个月,华为正式向 Telfort 提交了一套为 Telfort 量身定做的分布式基站方案。

而在这之前,爱立信曾经向 Telfort 提交了一套 3G 商业方案,并且 Telfort 从 GSM 到 GPRS 与 EDGE 等技术的升级也是爱立信设计的。问题是爱立信作为全球 3G 系统设备的老大,更多地关注那 20% 能够给其带来 80% 利润的高端客户,而对于 Telfort 这家仅有 250 万用户、2004 年销售收入仅 5 亿欧元的小运营商难免有些怠慢。

通过和 Telfort 的频繁接触,华为人很快发现了 Telfort 迟迟不上 3G 的真正原因。

荷兰属西欧最发达的国家之一,移动业务的竞争异常激烈,在这个仅有 1 600 万人口的小国里竟然有着 5 家移动运营商在竞争,而其他 4 家公司——沃达丰、Orange (法国电信下属公司)、T-Mobile (德国电信下属公司)、KPN (荷兰皇家电信,荷兰第一大电信运营商)——都是世界级的大公司,都有自己的研发中心,从技术、商业模式等全方位地研究如何提供 3G 服务。而且,当时沃达丰与 KPN 已开通了基于 R99 版本的 3G 服务。

也许是担心自己没有雄厚的研发力量的支持,拿不出相当有针对性的 3G 服务,Telfort 一直在犹豫,到底要不要做 3G 的投资建设。其担心的另一个原因是荷兰属欧洲人口密度最大的国家之一,而且相当注重环保,要安装新的基站与射频设备须经过所在建筑物业主的同意,要支付的费用基本上比电信设备本身的费用都要高很多。

针对 Telfort 的忧虑,华为开始了对症下药。首先,华为与 Telfort 合作成立了一个移动创新中心,专门研究在荷兰市场适合推出哪些移动服务项目。其次,华为在原来就有的小基站解决方案的基础上,提出了分布式基站的解决方案。华为将基站分为 BBU (基带处理单元) 与 RRU (远端射频单元) 两个分离的部分,让两个部分可以直接安装到运营商原来的机柜当中或者安装到靠近天线的抱杆或墙面上。这样,Telfort 有 90% 以上的站点都可以利用原有的站点,总体拥有成本 (TCO) 比常规的方案节省了 1/3。

“我们就是看中了华为的诚意和创造力。”Telfort 公司 CTO 范德维尔对华为的解决方案相当满意。当然,在接受华为的方案之前,他说自己还是去华为深圳总部及华为在阿联酋的 3G 项目部考察了一遍,并对华为有了更好的印象。

全力以赴的华为最终在 2004 年年底拿下了这个项目。“大家都以为华为在这个项目上是靠低价取胜的,其实不是这样的。我们关键是看中了华为对合同执行的承诺与快速的反应能力。至于价格,我可以实话实说,华为其实不是最低的。”范德维尔透露。

在 Telfort 的项目上,华为头一次证明了自己不仅仅拥有价格上的优势,而且在技术上华为也有自己的绝技。尽管这远远比不上“老虎爪子”的锋利,但华为凭借着的灵活性与爆发力,依旧可以在主流市场撕开一道口子。

事实上, Telfort 的项目最终演变成了从商用时间上在全球也能排在前几位的 HSDPA 项目(HSDPA 是 WCDMA 的一个演进版本, 能够提供更高的传输速度)。如今, 华为的各种设备已陆续抵达华为荷兰公司。华为在荷兰公司的办公楼就在著名的欧洲足球豪门阿贾克斯队的主场阿雷纳球场旁边。据说当一个接一个的集装箱堆满了华为楼下广场的时候, 旁边的 Telfort 公司的员工纷纷跑过来围观华为的设备, 这让荷兰的华为员工心里感到相当自豪。

与此同时, 更大的机遇也在向华为招手。2005 年 6 月 29 日, 荷兰电信运营商老大 KPN 宣布支付 11.2 亿欧元收购 Telfort, 这已引起了 KPN 的主要供应商爱立信的忧虑, 因为此次收购将使得华为有机会向 KPN 推销自己的全线产品。果然, 在 KPN 的 3G 网络升级过程中, 华为又从爱立信那里分得一杯羹: 2006 年 2 月 28 日, 华为与 KPN 签署协议, 成为其核心网设备供应商。

实际上, 在这次收购宣布之前, 华为已赢得了 KPN 的一个大单。2005 年 6 月 7 日, 华为与 KPN 签订合同, 成为 KPN 荷兰全国骨干传输网的唯一供应商, 这个项目包括骨干网与接入网, 范围覆盖荷兰全国各大城市。这次成功让华为荷兰公司总经理陈海军及其团队着实高兴了一段时间, 因为他们击败的是阿尔卡特与朗讯这两家在光传输领域世界领先的公司。

“我们一开始的目标只是进入供应商行列, 具体能拿多少份额并没有在意。”陈海军说道, “当听说参与投标的三家之中只有一家胜利者的时候, 我们甚至有些担心。”而这个时候, 华为良好的供应链管理水平和“快速调集资源进行会战”的能力起了作用。当 KPN 同时给三家发出要求, 让三家把设备运到 KPN 的实验室进行测试之后, 华为从中国运到荷兰海牙的设备, 竟然比位于欧洲大陆的阿尔卡特的设备还先到。最后, 华为如愿以偿地独享了这份大餐。

“在荷兰, 我们和移动的老大(爱立信)及固网的老大(阿尔卡特)都拼过, 结果都赢了。”陈海军自豪地说道。

(二) 代理商的牵线

华为开始意识到可以利用代理商做向导是从其与阿尔斯通(Alstom)的合作开始的。这家法国的系统集成商经常会承揽到一些电信的项目。作为总包, 它也需要寻找一些性价比较高的设备商进行合作。

当年在法国, 经过了一段时间的乱打乱撞之后, 华为终于找到了当地一家很有影响力的代理商, 通过它接触上了阿尔斯通。而那时候阿尔斯通正好接了一个非电信核心业务的城域网项目, 不过这个项目不是在法国而是在东欧的捷克。

正苦于找不到价格较合适的设备商的阿尔斯通, 抱着试一试的想法与华为开展了第一次合作。这次合作的结果相当圆满, 从此以后华为在法国开始小有名气。然后, 同样也是通过代理商, 华为找到了当时规模尚小的 LDCOM, 做成了第一笔大生意。

“实际上,华为要想在等级森严的欧洲做生意,一开始必须找到合适的代理商与合作伙伴,也只有通过代理商才有可能见到运营商。”王冠珠说道,“对于在国内与运营商天天见面的华为来说,采取这种间接的销售方式相当不习惯。但是,这也是没有办法的办法,在欧洲华为必须学会‘借力打力’。”

为了能够打开局面,华为光代理商就找了两批。第一批代理商的主要作用其实是介绍关系,由他们带着去见运营商。如果见大运营商,一般能够见到一两位于中层;如果见小运营商,也许就能够见到高层了。一来二去之后,华为也就知道谁是当地最有价值的运营商,谁是最有实力的代理商了。然后,华为再重新选择当地排在前几名的有实力的大代理商。尽管有实力的代理商代理费用一般都要高一些,但是借助它们能够更快地打开市场,华为在法国的成功就是一个很好的例子。

除代理商之外,华为也相当重视借助合作伙伴的力量。华为的另一次突破就是与通信业的巨头高通合作。在2G时代,欧洲的移动市场是GSM一统天下,即使是高通这样的CDMA巨头也无从下手。于是,高通与一家中东的投资基金公司Omnia Holding Ltd. 合资在德国成立了一家电信运营商Inquam Limited,通过其子公司在欧洲各国购买移动牌照。由于欧洲各国普遍偏向GSM技术,国际上通行的800MHz-900MHz频段、1800MHz-1900MHz频段早已被其他GSM运营商占用,Inquam只能退而求其次,拿到了葡萄牙、德国、罗马尼亚、俄罗斯、瑞典等国的450MHz频段,也就是CDMA450。这个频段的资源大多用来发展集群通信,政府、企业是其主要客户。华为与高通一直有着很好的合作关系。通过这层关系,加上提供给运营商优厚的商务条件,华为一下子进入了葡萄牙的CDMA450市场。如今,CDMA450在全球遍地开花,而华为也已占领了全球CDMA450系统设备60%的市场。

在欧洲市场上,华为在内部可以总结的一个经验就是“要进入圈子才有机会”。比如,华为在法国的市场上最早获得收获是有特殊原因的。对于华为这个新玩家来说,法国文化与中国文化某种程度上的相近性是一个不可忽视的要素,这也让华为最早在法国找到了“进圈子”的感觉。

Patrick是华为法国公司总经理温群的法国名字。温群来到法国已有两年多的时间,尽管温群的法语说得还不太灵光,但是他已经结交了一大批法国朋友。如今的温群已能够拿着半个柠檬熟练地挤着柠檬汁,也吃惯了蜗牛、生蚝等法国大餐。除此之外,他还能够准确地辨别不同品牌、不同产地的波尔多葡萄酒。

蓝黑竖纹的西装配上斜纹的领带,擦得锃亮的皮鞋,梳得一丝不苟的头发,温群的一身装束法国味道浓郁。“这还真是工作需要。”温群说。至今,他还清楚地记得自己刚到法国不久的一件事情。当时,一位合作伙伴邀请他去参加一个活动。“大夏天的,没有穿正装根本不让进去,里面的老头、老太太都穿着晚礼服。”温群回忆道。

“法国人就是欧洲的中国人,他们也好美食,也尤其讲朋友关系。当然更重要

的是,他们的思想不保守,更容易接受我们这样的新伙伴。”温群认为法国人确实比较特别。尽管当初的单子并不是自己拿下来的,但是作为接任者的他同样会在下班之后与当地的客户打成一片,而这在欧洲其他很多国家并不一定需要,或者也根本不可能。

“这并不意味着华为可以通过私下关系获得额外的利益。”温群尤其强调,只不过这样沟通之后,法国人与华为这样的新生力量的距离很快就拉近了,这就为华为赢得了与客户充分沟通的良好氛围,而这种沟通对于华为是无比重要的。