

选题（20%）	说理（60%）	文笔（20%）	总分

作者：田稼禾

学号：W19194153

学校院系：中国农业大学 水利与土木工程学院 水利水电工程专业

提交日期：2020 年 12 月 18 日

“巨大中华”只剩“华”独秀

一、“巨大中华”的由来及其发展

“巨大中华”是上世纪末国内几家著名电信设备研制厂商的简称：巨龙、大唐、中兴、中华。1985 年，原西安航天 691 厂技术科长侯为贵受命成立中兴半导体公司；1995 年，洛阳巨龙通信设备集团有限公司在洛阳市工商行政管理局登记成立；1998 年，西安大唐电信、电信科学技术研究院属第十研究所等联合成立大唐电信集团；同年，在 1987 年成立的华为年华为已完成《基本法》大讨论，正在雄心勃勃地试图引进 IBM 经验进行流程再造。巨龙通讯、大唐电信、中兴、华为四家公司成为中国电信设备行业的代表性企业，它们的成长标志着中国电信业务正在进入快速进口替代新阶段。

时光荏苒，大浪无情，90 年代末至本世纪初，由于技术革新，移动和数据通信替代交换机成为通信业的主流产品，在这次电信业的关键转型周期当中，“巨大中华”的发展步伐也开始出现了差距：

巨龙通讯由军方加国企构成，一开始就存在着治理经营的内在矛盾，在“04”机热卖之后面对激烈的国内外行业竞争及内部消耗，再加上技术人才邬江兴退出一线领导，以至于后来三次重组，都无回天之力。

大唐由多个研究所和公司组成的联合体，但实际上受电信科学研究院直接领导。不同参股企业利益矛盾，控制方人事安排引争议。作为国有企业，公司导向颠倒，各级负责人对标行政级别，多数人重视升迁目标，而非向客户、产品负责。

中兴由 691 厂、香港运兴公司、长城工业公司出资组建而成，股东间由于分红等问题矛盾，严重影响公司效率。尽管“国有控股，授权经营”的国企民营新模式让中兴势头一度好过华为，但治理结构出现的新问题使得中兴后劲不足。2018 年中兴受美国制裁影响严重受挫。

华为，从默默无闻到成为中国制造崛起的标杆，再到如今遭遇低谷险境，依然屹立不倒，成为 5G 领军企业，以及难以枚举的通信各领域巨头。

二、“巨大中华”发展分化原因分析

人才政策问题。能否持续引进和广泛利用人才，引进后能否充分发挥其作用并有效激励留住人才？如巨龙早期有人才优势，但由于内部治理局限，其人才效用不断减弱。华为求贤若渴，以各种形式吸引有才之人，并实施特色政策有效激励，防止了人才的流失。

动态战略问题。能否随内外形势演变不断调整企业发展战略？巨龙依靠 04 机获得快速发展，但后来发展缺少正确有效的战略设计导致企业缺乏后劲。华为则是不断评估形势，适时调整发展战略，从而紧抓机遇发展上台阶。

内部治理变革。能否依据阶段性成长客观要求，针对性推进治理方式变革，不断提升素质和竞争力？华为在世纪之交两次自我变革，近年进无人区后仍坚持以自我批判和治理变革应对新挑战。华为的实践突显了自我变革对保持企业持续创新的重要性。

产权体制条件。巨龙特殊历史背景使其难以清晰界定产权，对行政干预屏蔽能力较弱。大唐在竞争行业保留国有国营体制，对国家行业的政策影响力是其优势也是其潜在弱点。中兴改制后的国有民营体制，对其持续竞争力有重要解释作用。华为作为自有民营，在激烈竞争市场环境下显现出较强活力。

三、案例启示

很难想象，如果中国电信设备市场没有对外充分开放，本土设备商没有在残酷、剧烈的充分市场竞争中经受 20 多年的磨砺，华为能否脱颖而出。华为是中国通信行业以及中国科技在改革开放三十年来，充分感受开放、引入市场竞争过程中结出的硕大果实。中国电信设备市场在建设初期就有着国际市场的影子，其中已然能够看到国际电信巨头的身影。从“七国八制”圈地上争得自己的安身立命之所，到现在 5G 时代，华为已获得相对强大的话语权。华为上演的后来居上的发展过程，正是一部中国公司与跨国巨人边学习边竞争的历史。正是基于这段在国内快速积累的“国际化竞争”的经验，2000 年之后，华为才得以转战海外，一路挥戈，成为真正的跨国公司。

产权指特定社会主体对稀缺资源拥有的排他性占有权和选择权，它包含所有、使用、处置、转让、获得收益等权利，并受到社会强制力的保护。经济学研究稀缺资源有效（包括较快增长效率）配置，虽然合理界定产权并不直接增加财富，但其为实现资源有效配置提供基本制度和机制保障，因而产权制度是经济制度的基础。由于产权界定在人们选择行为与利益之间建立起确定的关系，因此其有利于合理利用稀缺资源与创新提升社会生产力的作用。

任正非在战略务虚会上给出华为异军突起的答案：方向要大致正确，组织要充满活力。通讯业务是华为的主航道这一点从未动摇，进而切入手机市场、攻下芯片，任正非和华为上上下下犯过诸多错误，但对商业本质的把握，对优秀人才虚怀若谷、以及不断试错、快速自我修正的制度，从来都没变过。

“巨大中华”的故事告诉我们只有在一个开放、自由竞争的环境中，才能成长出有全球竞争力的中国企业。中国企业也只有充分地参与市场化进程，在体制、文化、机制上持续改革与创新，才能获得持续的活力。

WORD 批量转 PDF 工具-未注册 注册码购买 QQ: 3049816538(注册后本文字和以下内容消失)

2000 字

[成都购房咨询, 大专本科成都落户咨询, 成都社保代缴咨询 QQ:
3049816538](#)

2000 字