

## 项兵解析：华为的全球化战略

作者：项兵 来源：长江商学院

华为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。

在 2006 财年中，华为技术有限公司（简称“华为”）的销售收入首次超过 100 亿美元（110 亿美元），其中，65% 的收入来自海外市场。在接下来的 2007 财年，华为再次超越了自己，实现合同销售额 160 亿美元，同比增长 45%，海外市场销售额达到了 115 亿美元，成为华为的主要销售收入来源。目前，华为已经初步成长为一个全球化公司。华为的产品与解决方案已经应用于全球 100 多个国家和地区，在海外设立了 20 个地区部，100 多个分支机构；在美国、印度、瑞典、俄罗斯及中国等地设立了 12 个研究所和 31 个培训中心。

华为所在的通信设备产业竞争激烈，行业领导地位长期被爱立信、诺基亚、思科、摩托罗拉等跨国公司占据，这无形中加大了华为参与主流行业竞争的难度。华为的业务涵盖了移动、宽带、IP、光网络、电信增值业务和终端等众多领域，它几乎要在每一个细分市场领域内与不同优势的跨国公司展开正面竞争。然而，在这些领域，华为拥有许多专利和知识产权，已初步具备面向未来转型发展的先发优势，能够为客户提供一揽子通信解决方案和服务。

任正非是华为的创始人，是“中国最具影响力的商界领袖”。一直以来，华为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。任正非在华为所取得的成就，使其成为众多中国本土企业家所效仿的对象。特别是在实现公司全球化运营方面，“华为模式”不仅成为中国企业学习的样板，也是许多华为全球竞争对手所重点研究的内容。

本案例分析了华为的全球化战略内容。我们的研究表明，任正非有关中国企业全球化运营方面的一些创新性认知，使其超越了“中学为体、西学为用”的传统思维方式束缚；在看似“独立自主”发展模式背后，任正非的全球视野使华为构建起“以全球应对全球”的竞争格局。思维上的超越，让华为在进入 21 世纪之后快速发展成为一家具备全球竞争力的通信设备供应商与服务商。

### 华为的早年历史（1988—1997）

任正非 1982 年从部队转业来到深圳，6 年后在那里与朋友创建了华为公司，经营小型程控交换机、火灾报警器、气浮仪开发生产及相关的工程承包咨询。华为最初主要代销香港产 HAX 交换机。当任正非发现华为依靠贸易模式不能真正与跨国公司竞争，他开始将精力集中于研发与核心技术。

华为抵制了“市场换技术”的诱惑，任正非认为：

外国人到中国是为赚钱来的，他们不会把核心技术交给中国人，而指望我们引进、引进、再引进，企业始终也没能独立。以市场换技术，市场丢光了，却没有哪样技术被真正掌握的。

华为在 1992 年研制出一台小型交换机。在 1994 年 11 月，C&C08 大型万门程控交换机诞生，并在首届中国国际电信设备展览会上取得较大成功。那一年，华为的销售收入超过了亿元。

上个世纪 90 年代是中国电信业的 10 年黄金发展期，政府主导下的电信业基础设施投资带动了国内电信行业的整体发展。在与跨国公司竞争过程中，华为采取了“农村包围城市”

的策略。华为在国内每一个省、直辖市和自治区都建立省级市场办事处和工程服务体系；在每一个地区、市、县都设立客户经理，他们几乎覆盖了中国各运营商的所有相关部门，像计划部门、运营维护部门、总工办和项目建设相关科室，都随时可以看到华为市场或技术人员的身影。

随着 C&C08 程控交换机在 1995 年大规模商用，华为成为中国农村通信市场主流设备供应商。公司员工达到 1800 人，年销售收入 14 亿元，在中国电子百强企业中位列第 26 位。1998 年，华为的销售收入较 1995 年又增长了 6 倍达到 89 亿元。华为基本实现了“农村包围城市、最终夺取城市”的战略目标——华为的核心产品已经进入中国所有发达省份和主要城市。在传统交换机市场，华为超越西门子和朗讯，与上海贝尔并称为国内最大两家供应商，市场份额达到 22%。在接入网市场，华为国内市场份额超过 50%。智能网、接入服务器等产品国内市场份额超过 30%。以 SDH 为核心的光网络产品市场份额为 10%。1998 年 8 月，华为全套 GSM 设备通过信息产业部第二阶段测试，开始向移动通信领域扩展。

为建立起自己的研发体系，华为每年都从中国的重点大学招揽优秀人才。从上个世纪 90 年代中期开始，每年大约有 3000 名毕业生加盟华为。在经过严格的筛选后被华为录用，一名新毕业的大学生第一年的综合收入可高达 10 万元。当时，华为员工的平均年龄为 27 岁，超过 95% 具有大学本科以上学历，70% 拥有硕士及以上学历，公司拥有数千名博士，并在 1996 年建立起博士后流动站。

任正非坚持企业人力资本增值一定要大于财务资本增值的“知识资本化”原则，建立长期激励机制。华为根据员工的才能、责任、贡献、工作态度和风险承诺等方面情况，由公司的各级人力资源委员会评定后给定配股额度，以虚拟受限股、期权、MBO 等方式，让员工可以拥有公司股份。

任正非从一开始就是华为的真正领导者与管理者，他将个人的烙印与秉性深深地注入了华为，而这种“人治”情况在中国企业中并不奇怪。任正非 1944 年出生于贵州安顺，祖籍浙江浦江。1968 年，任正非在重庆建筑工程学院后入伍成为一名工程兵，14 年后以副团级身份转业来到深圳。在创业不久，任正非提出了华为发展目标是成为世界级通信设备制造商，他将此看作是一种使命感和信念。任正非说：

我们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神??华为若不想消亡，就一定要有世界级的概念。

尽管实现这一目标并不容易，但任正非认为，所有要完成的事情都有困难，找借口、光喊困难而不去努力克服的人绝不是一个称职的管理者。任正非将美国麦克阿瑟将军要求西点军人始终坚持的三大信念“责任、荣誉、国家”修改为“责任、荣誉、事业、国家”，以此作为华为新员工必须永远牢记的誓言。任正非所加入的“事业”概念，就是“成为世界级企业”的追求。

任正非对毛泽东有着深厚情感，他曾是部队“学习毛主席著作标兵”。在上个世纪 90 年代，任正非在华为表现出很多模仿毛泽东的思想、言论甚至是表现方式。我们从当时任正非在华为内部刊发的一些文章名称中可见一斑。例如 1995 年 12 月 26 日在市场部整训大会上发表的《目前的形势与我们的任务》，1998 年的《华为的红旗究竟能打多久》、《希望寄托在你们身上》等。

改造华为（1998—2000）

华为在 1998 年成为中国最大通信设备制造商，任正非意识到，公司规模快速膨胀与发展是空前的危机和压力。任正非始终牢记华为的发展目标，他认为当时的华为“取得产品技术突破后，不仅不能打遍全世界，而且在家门口也未必有优势。”任正非说，“现在是有机会也抓不住，最多在中国非主流市场上打了一个小胜仗。”

任正非一直希望了解世界大公司是如何管理的。从 1992 年开始先后到美国、欧洲、日本等国家，走访了法国阿尔卡特、德国西门子等行业领先跨国公司。任正非是一位善于观察和学习的管理者，这些海外访问，给了他很多触动。在 1997 年圣诞节前后访问了美国休斯公司、IBM、贝尔实验室和惠普等 4 家公司后，任正非深思熟虑与权衡之后对华为提出的一系列改造计划。

我们的研究表明，这些改造奠定了华为全球运营的根基。而任正非的这些改造并非基于“独立自主”或“中国式的”，而是建立在全球视野基础上所勾勒出的“整合全球资源为我所用”的未来发展战略。

### 改造管理

任正非重点考虑的一个问题是改造华为内部管理，其内容几乎涵盖了方方面面。他甚至强调，（干部）“要把生命理解成一种灵魂和精神，要将这种灵魂和精神注入到管理中去。没有这种精神的干部都要下岗。”

一部起草 3 年的《华为基本法》在 1998 年正式实施，这是中国第一部总结企业战略、价值观和经营管理原则的“企业宪法”和制度体系。任正非开始寻找建立世界级企业的制度保证，他希望通过学习《华为基本法》这种方式，能够将存在于自己大脑之中的价值观有效“移植”到新的管理者大脑之中。任正非曾指出：

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题。我们十分关心并研究这个问题，也就是推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力长期稳定运行，而又不断的自我优化。这个一同努力的源是企业的核心价值观，这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判的能力。

在《华为的红旗到底能打多久》的文章中，任正非进一步指出：我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才和资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。摆脱三个依赖，走向自由王国的关键是管理。我们起草基本法，就是要管理构建起一个平台和一个框架，使技术、人才和资金发挥出最大的潜能。

与许多中国制造企业关注规模经济效益不同，任正非坚信“大规模不能自动地带来低成本，低成本是管理产生的”。在《我们向美国人民学习什么》的文章中，任正非指出：

企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。

任正非希望华为的未来发展能够超越对单一竞争要素——技术、人才和资本——的依赖，而且不以盲目的低成本制造为立命之本。他希望华为能够成为一个富有战斗力的商业机构，进而才能成为世界级企业。在向自己的目标努力的过程中，《华为基本法》确立了宏观管理的架构，任正非“通过一系列的子法对其进行描述，然后引进非常多的管理方法和管理手段使管理目标能够真正实现。”不过，任正非反对在管理问题上故步自封，他对跨国公司的管理方法和管理手段倍加推崇，曾非常明确地指出：我坚决反对搞中国版的管理、华为特色的管理。所谓管理创新，在现阶段就是要去消化西方成熟的管理。

任正非较为欣赏 IBM 公司，他会经常提及郭士纳领导 IBM 公司在 20 世纪 90 年代的转型，并对 IBM 的管理能力赞赏有加：

IBM 是一个具有 80 多年悠久历史的公司，而华为还处在一个学生娃、课本式的幼稚管理阶段。我们一直摸着石头过河，但我们不希望掉到河里去。我们应该看到 IBM 已经站在相当高的高度，它的坐标是世界级的，所以 IBM 指出我们的问题，我们一定要理解。

华为在 1998 年锁定 IBM 为自己通向世界级企业道路上的学习榜样和战略合作伙伴。华为首先确定业务模式由电信设备制造商向电信整体解决方案提供商和服务商转型，以充分发挥华为产品线齐全的整体优势。这样也可以借鉴 IBM 自 1993 年以来业务模式转型过程中的知识和经验。接下来，大约 50 位 IBM 管理咨询顾问进驻华为。在前后 5 年时间内，华为为此投入约 5000 万美元改造内部管理与业务流程。华为还组建了一个 300 人的管理工程部，以配合 IBM 顾问的工作。

### 改造流程

华为与 IBM 的合作项目——“IT 策略与规划”（IT S & P）在 1998 年 8 月正式启动。项目的主要内容与核心目的是规划和设计华为未来 3-5 年需要开展的业务流程和所需的 IT 支持系统，由集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、IT 系统重整、财务四统一（财务制度和账目统一、编码统一、流程统一和监控统一）等 8 个项目。

在依靠低成本制造取得一定市场地位后华为意识到，产品成本不仅仅体现在制造成本层面。IBM 顾问团队在 1999 年的调研报告中指出，华为的供应链管理水平和领先跨国公司相比存在很大差距：1）华为的订单及时交货率只有 50%，行业领先跨国公司的平均水平为 94%；2）华为的库存周转率只有 3.6 次/年，跨国公司平均为 9.4 次/年；3）华为的订单履行周期长达 20~25 天，跨国公司平均水平约为 10 天。IBM 顾问指出，华为的供应链管理仅仅发挥了 20%的效率，存在很大提升空间。

华为供应链管理效率的低下反映了中国制造企业的“通病”。尽管中国企业十分关注降低制造成本，但注意力却只集中在制造环节本身，而很少关注制造环节以外的成本与效率的问题，导致综合运营成本经常处于失控状态。

事实上，我们强调“链条对链条的竞争”理论的重要性，不仅仅是提示中国企业能够关注如何提升产业链控制力，更为重要的是提高“端对端的整合力”，即从原料采购到客户管理等各产业价值链环节中，中国企业该如何依靠自身的独特竞争优势来整合原材料、制造、渠道、品牌等资源。

华为在 2000 年引入 IBM 集成供应链管理（Integrated Supply Chain Management），对公司的组织结构进行了调整，成立了统一的供应链管理部，它包括生产制造、采购、客户服

务和全球物流。

IPD 在华为的实施很快引起了很大争议，也一度导致华为的市场反映速度明显放慢。任正非要求，“要先僵化、后优化、再固话，推进集成产品开发的实施。”最终，任正非强大的推动力和个人魅力让这个艰巨的流程变革项目不断推进实施，他始终相信，用最教条主义的方法来推进这次变革也许不是最完善的，但的确在华为是最有效的。任正非坚信：只有先将 IBM 的东西系统性地吸收进来，才能真正搞明白哪些适合华为，也才能够看清楚华为存在哪些需要改进的问题，再从整个企业环境角度将变革持续不断地推动下去。

当华为的业务流程变革在任正非的坚定推动下最终得到实施后，公司发生了许多明显的变化。如果说这种变化最初表现在华为内部的动荡，那么在 2000 年之后华为积极拓展全球业务时期，它对提升华为在产业价值链的上游（供应商）和下游（客户）的管理能力方面所表现出的全球对接性，则相对隐性了许多。或许，这种流程变革就像是一种行业的“世界语言”，当你掌握它的时候并不觉得有多么重要；而如果你不掌握它，则只能用一种原始的方式沟通。许多中国制造企业大多为跨国公司从事 OEM 生产，在任正非看来就是一种最简单的产业分工方式。

### 改造企业文化

在流程变革最艰难的 1999—2000 年间，IBM 管理顾问对华为管理存在的问题做出了阶段性总结：华为没有时间把事情一次性做好，却有足够的时间将事情一做再做。华为公司等级森严，缺乏沟通文化，导致试图通过各种组织调整和会议来解决问题。很快，任正非意识到，华为过去赖以成功的企业文化中的某些因素现在变成了管理变革的阻碍。

任正非认为，管理变革的困难真正出现在“体用之争”层面。华为引入 IBM 的管理方法被看作是纯粹西方的现代管理理念，但公司内部的思维方式仍然是“中国式”的，或者说是“过去的华为式”的。这种“中学为体、西学为用”思维方式在员工层面形成了“体用割裂”的行为方式，这种看起来不符合规范的行为习惯解决起来非常困难。

不过，任正非同样反对“全盘西化”，他认为这是从一个极端走向另一个极端，与“中学为体、西学为用”一样，都不是也不可能是国际化的正确选择。在 2000 年，任正非提出了著名的“灰色理论”，这即使他哲学思维的体现，也是华为文化变革方向的概述：

灰色就是黑与白、是与非之间的地带；灰色的含义就是不走极端，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，在坚持原则和适度灵活中处理企业中各种矛盾和悖论。

华为在 2002 年初对总监级以上的高级管理者进行了为期几天的封闭培训，邀请北京大学哲学系和中国社会科学院的 8 名学者讲授东方文化与哲学思想及新教伦理与资本主义精神等西方哲学思想。任正非希望借此开拓高层的视野，重塑他们的思维模式，为管理变革的深入推进打下思想基础。

任正非相信，日本、韩国等亚洲企业走向世界级的过程中，都曾经历过企业文化变革的痛苦历程，也曾经为跨越文化障碍交过高昂学费。因此，只有建立符合世界级企业需要的企业文化，华为的业务流程变革才能真正取得成功。

在选择自己的企业文化问题上，任正非强调东方智慧固然重要，但要实现华为的国际化，必须实现“道术合一”；华为要超越“体用之争”，把企业文化融入到制度才是企业文化传

承的最佳方式。而这种企业文化与制度的融合过程本身就需要一种新的催化剂——人的职业化。

2000年起任正非有意识的减少表面“运动量”并逐渐淡出人们的视野，他不再像过去一样注重以“搞运动”的方式调动员工的工作热情，更多时候，他会谈论集成产品开发、集成供应链管理为重点的管理变革的意义和具体内容。“公司正在做的一切工作都是在稀释文化和情感的影响。”

任正非说：与国际对手间的巨大差距，如果不首先建立起与国际接轨的流程化组织和职业化的员工队伍的话，则不可能在高端的产品及市场领域与竞争对手抗衡，更无法实施收购兼并策略，因为一群青纱帐里走出来的“农民”绝不可能去运营国际化的现代企业，也无从去消化买回家来的“西式大餐”。

我们要的是成功，不是口号，有人说华为运行得平平静静，没什么新闻，是不是没戏了。我们说这叫“静水潜流”。表面很平静的水流，下面的谁可能很深很急。我们现在一步步地改革，就是为了让你们的心情也平静下来，随着潮流慢慢走。华为现在很平静，说明公司已经逐渐规范化了。

华为借助一系列手段，如任职资格制度、5级双通道职业发展路线等，来推动员工职业化水平。最终，华为的员工职业化与管理变革成为一个方向上的两条线。职业化的人与管理创新之间的“排斥反应”大幅度减少。

为了实现世界级企业发展目标，华为对公司“外交”文化也做出了修正。在《华为的红旗到底能打多久》一文中，任正非提出了“你中有我、我中有你”的战略构想：

和平与发展是国家之间的主旋律，开放与合作是企业之间的大趋势，大家都考虑到未来世界谁都不可能独霸一方，只有加强合作，你中有我，我中有你，才能获更大的共同利益。

所以他们愿意给我们提供一些机会。这种广泛对等的合作，使我们的优势很快得到提升，可以迅速推出很多新的产品，使我们能在很短时间提供和外国公司一样的服务。

实现全球运营（2000年以后）

1996—2000年是华为实现全球运营的探索阶段。任正非始终牢记华为的目标，在2000年他提出，华为要成为世界级企业，海外市场收入要在5年之内超过总收入的50%。这个目标在最初的2年内收效甚微，但从2003年开始，华为海外市场增长明显。到2005年，华为海外市场收入达到48亿美元，占公司全年总收入82亿美元的58.5%。

在2001年“欢送海外将士出征大会”上题为《雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋》的讲话中，任正非说：

华为正面临着一种机会与危机??我们经历了10年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。只要勇于自我批判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度??的推行，华为将面临内部组织越来越开放，允许越来越多的优秀人才，

加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

2001年之后，华为将是否愿意主动投身海外市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。在薪酬和福利待遇方面，华为也向海外市场人员倾斜，他们的奖金可以是国内人员的3—5倍，津贴会根据地区差别从50美元/天至2000美元/天不等。在一些危险地区，如伊拉克、阿富汗，员工年津贴可能达到几十万元。华为鼓励员工家属到海外探亲，每年报销3次往返机票。如果家属愿意，还可以在海外陪同。对于那些在海外市场待满3年的员工，可一次性获得15万元的安家费。

### 在欧洲市场的拓展

在2000年，华为STM64光传输系统成功应用于德国PFALZKOM本地网和BERLICOM城域网。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、英国等发达地区和国家。2003年的销售额约为3000万美元，2004年达到5000万美元。

华为承认，在欧洲市场的拓展是把自己送进了学校，任正非将此看作为“把华为送上海外市场去磨练”，他指出：

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题。我们远不如Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson那样有国际工作经验。我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。

这段“痛苦的进化过程”更多情况下被看作是对思维方式的挑战，这不仅仅指东西方之间的思维差别，还包括华为一直致力于打造的“以客户为导向”的思维方式。任正非强调超越“体用之争”，这是一个系统地学习全球化商业规则、语言，甚至思维方式的过程。

华为在21世纪初的几年内持续优化自己的管理，这包括建立起执行管理团队（Execute Management Team）、针对全球50大运营商建立一对一的全球系统部、整合产品线以提供更为完整的解决方案。华为2005年起还在欧美主流商业杂志上投放广告，如《Economist》、《Business Week》、《Total Telecom》、《CRN》、《IT Week》等。华为通过商业广告推广自己的理念——“技术恒变，沟通永存”，广告语为“We hear you.”，据了解，华为的管理层会拿出70%的时间来倾听全球客户的“声音”。

华为最终在2005年12月26日成为英国电信公司的设备供应商。在成为英国电信“21世纪网络”的供应商后，华为在欧洲市场的名声得到大幅提升、路透社、法新社等欧洲主流媒体称，华为已经迅速崛起，加入到世界级电信设备供应商行列。

华为还在2005年11月与全球最大移动通信运营商沃达丰集团（Vodafone）签订了全球采购框架协议。在2006年2月的西班牙巴塞罗那3GSM全球大会上，华为与沃达丰联合宣布，在未来5年内为沃达丰运营的21个国家提供定制手机。

### “全球合资”战略

美国是任正非认定的真正意义上的全球主流市场。1999年，华为在美国的通讯走廊达拉斯开设了一个研究所，专门针对美国市场开发产品。2002年6月4日，华为在美国德克萨斯

斯州成立全资子公司 Future Wei，向当地企业销售宽带和数据产品。就像它在西欧市场一样，华为在美国市场的竞争力首先体现在性价比上。华为芯片以前直接进口需要 200 美元一片，而自己设计、到美国加工生产，只要 10 多美元。

思科在 2002 年开始对美国市场中的华为数据产品进行全面围剿。2003 年 1 月 22 日，思科向美国德克萨斯州州马歇尔镇联邦法院起诉华为侵犯其知识产权，指控华为在专利、版权、不正当竞争、商业秘密等方面的 21 项罪名。

尽管华为聘请律师积极应诉，但思科诉讼华为案的进程却很富有戏剧性。

2003 年 3 月 20 日，华为与美国 3Com 公司宣布成立一家全球性合资公司——华为 3Com 通信技术有限公司（简称 H3C），3Com 投资 1.6 亿美元获得合资公司 49% 股权。根据协议，在中国和日本市场将以合资公司的品牌销售数据产品，其他市场则以 3Com 品牌销售。

一些观点认为，与 3Com 成立合资公司是华为危机处理的一种权宜之计。不过，更为准确的时间表是早在 2002 年，华为与 3Com 就已商议成立合资公司一事。与华为的合资被是 3Com 重回高端市场的重要战略行动。3Com 公司总裁布鲁斯·克勒夫林认为，与华为的合作使他对满足高端企业网用户需求充满信心，华为的价格合理、性能卓越的产品以及训练有素的设备安装和技术维修队伍也使他相信将会帮助 3Com 重新赢得用户的信任。

任正非也相信，与 3Com 建立全球合资公司对华为具有同样的战略价值，他指出：

3Com 的驰名品牌及其全球性经销渠道，对合资公司是直接和长远的贡献。合资公司将大大加快华为新兴企业网络业务的全球化进程，这将允许我们在世界几乎每一个主要国家销售我们开发的产品。

华为在 2004 年 8 月与德国西门子公司组建了另一家全球性合资公司，专注于 TD-SCDMA 技术及产品的开发、生产、销售和服务。合资公司取代了思科成为西门子数据产品的制造商，但这曾一度引起 3Com 公司总裁布鲁斯的不悦。因为按照华为-3Com 的协议，中国和日本以外的全球市场应该交给 3Com 来运作。

华为说服 3Com 的方法是：“华为-3Com 合资公司每赚 100 美元中就有 3Com 的 49 美元，这 100 没有如果通过西门子则更容易赚到，为什么非要你们自己去做呢？”很快，通过西门子渠道的销售量超过了 3Com，2004 年华为欧洲市场数据产品销售额突破了 1 亿美元。

在 2006 年 2 月，华为与电讯巨头北电网络（Nortel）宣布成立合资公司，由北电持有多数股份，总部设在渥太华。合资公司的主要业务是面向全球市场开发超级宽带接入解决方案。北电网络拥有百年历史，在北美市场拥有较大影响力，与 Verizon、Qwest 等北美大型电信运营商保持着良好合作关系。2001 年网络泡沫破灭后一直处于简单调整期，2004 年曾假账问题险被纽约证券交易所摘牌。华为在 2005 年的销售收入已达到 82 亿美元，与北电网络差距不大，且保持了良好的赢利性。华为希望，与北电网络的全球合资能够帮助其在北美市场获得更大增长机会。

在完成一系列全球合资后布局后，华为对比了花费 4 年时间、数亿元资金打通英国电信认证体系的收益。思科总裁钱伯斯将华为视作“第四代竞争对手”，华为则看到，“培养一个贵族需要三代时间”。在实现公司全球化运营方面，华为希望新的增长点会来自于这些全球合资公司，而且会有效化解华为自身在这些领域内的风险。



现在，华为建立起了一个对多、多对多的全球合资体系，任正非期望能够以全球视野把握好合资公司短期与长期利益的平衡，在合适的时候能够完成“金蝉脱壳”。

华为在 2005 年 11 月以 2800 万美元的价格将合资公司 2%股权转让给 3Com 公司，后者以 51%股份获得合资公司控制权。华为所得到的承诺是，原来由 3Com 负责的 20 多个国家，包括北美市场将全部开放给华为。2006 年 11 月，华为将在合资公司中的 49%股权以 8.8 亿美元出售给 3Com。3Com 关闭了美国本土路由器和交换机研发队伍，将相关研发任务外包给华为，自身专注于原“华为-3Com”合资公司的运营。

### 华为的全球架构

截至 2007 年，华为 72%的销售额都来自海外市场。华为的产品和解决方案已经应用于全球 100 多个国家，以及 35 个全球前 50 强的运营商；在海外市场设立了 20 个地区部，100 多个分支机构；在瑞典斯德哥尔摩、美国达拉斯及硅谷、印度班加罗尔、俄罗斯莫斯科，以及中国的深圳、上海、北京、南京、西安、成都和武汉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。

华为产品和解决方案涵盖移动（HSDPA/WCDMA/EDGE/GPRS/GSM, CDMA2000 1xEV-DO/CDMA2000 1X, TD-SCDMA 和 WiMAX）、核心网（IMS, Mobile Softswitch, NGN）、网络（FTTx, xDSL, 光网络, 路由器和 LAN Switch）、电信增值业务（IN, mobile data service, BOSS）和终端（UMTS/CDMA）等领域。

华为加入了 83 个国际标准组织，如 ITU、3GPP、3GPP2、OMA、ETSI 和 IETF 等。在过去的几年里，在光纤传输、接入网络、下一代网络、IP QoS 和安全领域，华为已经提交了 800 多篇提案。在过去的 4 年里，华为也已经成为 3GPP 和 3GPP2 的积极参与者，并在核心网络、业务应用和无线接入领域提出了 1500 多项提案。

华为担任 ITU-T SG11 组副主席、3GPP SA5 主席、RAN2/CT3 副主席、3GPP2 TSG-C WG2/WG3 副主席、TSG-A WG2 副主席、ITU-R WP8F 技术组主席、OMA GS/DM/MCC/POC 副主席、IEEE CaG Board 成员等职位。

华为连续 6 年蝉联中国企业专利申请数量第一，连续 3 年中国发明专利申请数量第一。截至 2008 年 6 月底，华为累计申请专利 30,569 件，包括中国专利申请 22719 件、国际专利申请 4362 件、国外专利申请 3488 件。