

PDF-CASE2016034

全球化视野下华为公司的成长路径与风险评估¹

案例正文

摘要：华为技术有限公司于 1987 年在中国深圳正式注册成立，是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司。1996 年，华为确立了渐进式的国际化战略，成功试水香江，正式拉开国际化布局。本案例回顾了华为在国内的发展与转型，描述了华为国际化经营的历程，重点描述了在全球化经营中华为对目标市场的选择及进入模式、遭遇的风险与应对措施以及华为取得成功背后的核心推动力。华为技术有限公司成功的国际化发展策略下，包含了我国企业在国际化发展的过程中如何采用恰当的目标市场选择模式和市场进入模式，如何进行有效的风险控制以及如何在全球化激励的竞争中调整企业战略，从而保持企业核心竞争力。

0 引言

当 1987 年，任正非在深圳注册成立了一家注册资本只有两万，正式员工仅有 6 名的生产用户交换机（PBX）的香港公司的销售代理公司时，没有人会想到，这家叫做华为的公司在二十年之后会成为全球第一大通讯设备供应商以及第三大智能手机厂商，员工人数达 15 万人，其中研发人员占 46%，在全球有 23 个创新中心。加之华为掌门人任正非的特立独行，低调处事，更是为这家电信巨头蒙上了神秘的面纱。究竟是什么带来了华为的飞速发展，这家电信巨头的未来之路又将面临什么挑战呢？

-
- 1 本案例由华东师范大学经济学院的徐世腾撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 - 2 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

1. 华为的国内发展与转型

对于一家注册资本 2 万元，员工只有 6 人的小公司来说，如何生存下来是第一要务。任正非面临的第一个问题就是如何让华为这一新生儿能够生产下来。任正非深知，如果一开始就去搞技术搞开发，华为注定将会夭折，根本没有足够的资金来支持研发，为此，我们必须搞定第一桶金。那如何才能赚得第一桶金呢？第一个浮现在任正非脑海中的便是贸易：没有技术，没有产品，那我们就进口先进的产品，在慢慢学习技术。近水楼台先得月，于是，华为顺理成章地成为了一家生产用户交换机（PBX）的香港公司的销售代理。任正非告诉他的员工们：“总有一天，我们会卖出我们自己的第一台用户交换机。”

这一天，任正非足足等了 7 年。

早在 1989 年，华为就已经开始了自主研发用户交换机（PBX）了，但研发用户交换机（PBX）比想象中遇到了更多的困难，前两年的研发进度缓慢。1991 年的华为公司会议上，任正非的一席话使得安静的会场瞬间如同炸开了锅一般。“任总，你确定要全面放弃贸易么？”“任总，这全面投入资源与人力发展开发生产交换机是不是太冒险了点？”不安的情绪在员工间蔓延开来，大家都明白，放弃贸易等于放弃了公司最稳定的收入来源，把全部资源和人力都投入到交换机的研发中无异于是一次赌博，这是一次“揠苗助长”，虽然大家都明白，公司这两年贸易积累，加上一些研发诸如农村数字交换解决方案为公司带来的收益基本能够支持研发的成本费用。但这突然间要把大家的主业从贸易变成科研，把华为从贸易公司变成研发生产公司，万一失败了，华为就没有回头路了。

任正非举起双手示意大家安静：“大家先安静一下，我知道，公司的转型会给大家带来不安，但这是我们公司发展的必经之路，华为从一开始的定位就是要在通讯业立足，如果只是做贸易，我们永远不能获取核心的技术，永远只能吃别人剩下的残羹剩饭。我们只有研发生产自己的交换机才有发展的未来，把全部资源和人力投入到研发中是我深思熟虑的结果，请大家相信我，并且请大家做好准备，接下来的研发会是一个艰苦的过程，我将与大家同甘共苦，希望大家也能与华为共进退。”

事实证明，华为的确迎来了最艰苦的日子：1991 年 9 月，任正非带领 50 多名员工，在宝安县的工业大厦开始了奋斗之路。一位当时的华为人回忆说：“一层楼既是生产车间、库房，又是厨房和卧室。十几张床挨着墙边排开，床不够，就在泡沫板上加床垫代替。”“没有假日和周末，也不分白天和夜晚。累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为‘垫子文化’的起源。”任正非说。在老员工这种全身心的付出下，华为挺过了公司最困难的岁月。“在资金技术各方面

都匮乏的条件下，我们咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点突破，我们终于拿出了自己研制的第一台通信设备——数字程控交换机。”任正非对那段日子记忆犹新。

1987 到 1994，经过 7 年的艰苦创业，华为终于从贸易公司转型为生产公司。

2. 华为的国际化起步

2.1 国际化第一站——香江

在经历了 7 年的艰苦创业之后，一切付出都有了回报，1996 年，华为自主研发的数字程控交换机上市仅仅两年，华为的年销售收入就打到了惊人的 26 亿。如今的华为已是行业龙头，“嗅觉敏锐、不屈不挠、群体奋斗”的狼性文化和屡战屡胜的“人海战术”引同行侧目，任正非亲自参与起草的《华为基本法》也取得阶段性成果……

当所有的外人认为华为熬过寒冬，迎来春天的时候，任正非看着眼下程控交换机红火的市場，报表上滚烫的利润，心中却不为所动，反而十分的冷静地发出了“如果中国的交换机市场饱和了，华为吃什么”的感叹。任正非开始在心里盘算着如何让华为走出中国，走向世界了。

1996 年 1 月，任正非把原山东办事处主任李利叫到他的办公室，这可是他的得力干将。任正非打算将国外市场拓展的艰巨任务交给他。第二周，作为海外市场部总监的李利向董事会提交了一份报告，报告指明华为国际化的第一站就是——香港。

“香港已经预定于明年以特别行政区的方式回归祖国，因此作为本公司试行海外战略的第一站是最为合适的。因为本公司此前仅仅参加过北京和日内瓦两次规模很小的国家电信展，国际经验严重不足。此时如果直接进入国际市场，失败的可能性很大。香港地区投资环境与国内最为接近，相对而言较为容易成功，同时可以为本公司积累国际化经验。所以我建议本公司今年目标为开拓香港市场。”这是李利在董事会会议上对海外市场部的报告做出的解释。很快董事会通过了这份报告，决定先积极开拓香港市场。

就在华为确定了向香港发展的战略之后，很快，打入香港市场的契机就来了。1996 年 4 月，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。

华为闻到了这个机会的珍贵，任正非决定，不惜一切代价要拿下这个单子。最后的结果是华为在不到 3 个月的时间内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，比如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获得差异化优势。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”。

2.2 开拓发展中国家市场

华为借与和记电信的合作试水香港，取得国际市场运作的第一笔宝贵经验。香江初战告捷后，华为正式拉开国际化布局。这段漫长之旅从独联体/俄罗斯市场开始，由于技术水平和准入门槛的限制，华为规避了发达国家的种种标准限制，凭借低价优势首先进入大的发展中国家。“农村包围城市”的战略再次被依法炮制。

第一阶段是以俄罗斯和南美洲市场为重点。1997 年华为与俄罗斯贝托公司合资成立了其首家国际性公司，以本地化的方式开拓俄罗斯市场。同年也在巴西成立了合资公司。在后续的拓展中，俄罗斯市场明显好于南美洲，俄罗斯市场销售在 2001 年过亿美元，南北地区则相对发展缓慢。直到 03 年尚未突破 1 亿美元的关口。

第二阶段着重发展中国家的分散突破，包括东南亚的新加坡、马来西亚、泰国，中东的沙特，非洲的南非等地区。其中在泰国的表现尤为突出，连续几年都获得较大的移动智能网订单。此外，在中东和非洲相对依赖资源优势的较发达国家如沙特、南非等地区也获得了很好是市场销售业绩。

2.3 打入欧美

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。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。2004 年以后，华为进入突破欧洲市场阶段。思科华为案平局，提高了华为在欧美市场的知名度。2003 年底，华为与西门签署合作协议，西门子将逐年扩大华为数据通信产品在欧洲市场的销量。2004，与荷兰运营商 Telfort 合作，获得价值超过 2500 万美元的合同，在欧洲市场上实现重大突破。2005 年，沃达丰将其作为优选通信设备供应商。2007 年，华为核心通信设备已经进入欧洲所有主流运营商。2009 年，全年 300 亿美元的销售佳绩，使华为一跃成为全球第二大移动设备制造商。2011 年，华为将眼光投向了三大领域：终端、企业业务

和电信管理服务，向着全球领先的信息与通信解决方案供应商迈进。

任正非说：“海外市场拒绝机会主义”。华为以有潜力的第三世界国家和欠发达国家为突破口，依靠自己的实力和坚韧不拔的精神，将海外市场一点一点啃了下来。经过近十多年的发展，华为的设备已经在包括美国、英国、日本、德国、法国、西班牙等一些发达国家在内的 100 多个国家昼夜运转。尤其是在欧洲，华为已经突破了包括英国电信、沃达丰、法国电信、德国电信在内的所有当地一流运营商。

3.深化发展中的危机与风险

3.1 思科知识产权案

2003 年 1 月 22 日，即将过年的愉悦洋溢在华为人的脸上，华为总部如往常一样安静地运作，任正非办公桌上的电话突然打破了静谧。

“喂”任正非顺手拿起电话。

“任总，思科把我们告上了法庭。”

虽然早就知道在华为发展的道路上迟早发生这样的事情，但当这一切来临的时候，任正非还是有些许意外。不过在任正非挂下电话的时候，他就已经恢复了平静，他知道，有一场硬仗要打。此时华为的法律顾问已经坐在了任正非的办公室中，向任正非详细解释思科方面提出的诉讼内容：“……总的来说，思科就是告我们窃取了他们的代码，非法复制其操作软件。”

“非法复制？！开什么玩笑，如果不使用他们的“私有协议”我们的设备就根本无法运作好么！”

法律顾问推了下眼镜“任总，您能详细说下这个“私有协议”是怎么回事么，这对于我们应诉很有帮助。”

“嗯，简单说呢，90 年代，中国网络设备起步慢，被思科垄断了市场，97 年的时候占据了我国 70% 的市场。这就形成了一个死局，如果新设备想要进入市场，那必须得和老设备兼容吧，结果就是导致后来新进入市场的网络设备商必须采用思科的这些“私有协议”。我们也是不得以而为之啊。”

“好的，我记下了，我这就回去查找相关资料，这个“私有协议”是本案的一个核心啊，一旦有进展我会及时通知您的，麻烦您了。”法律顾问说着起了身。

任正非摆了摆手：“嗯，能电话说的直接给我打电话，尽快。”

“咔嗒”法律顾问把办公室的门关上了，任正非转动座位，面向窗外，陷入沉思。思科这一通讯设备的业界巨头，终于还是把暗战挑明了。华为起步时，做的业务都是像思科这样的大公司所不乐意做的脏活累活，在他们不愿意涉足的山区乡村，都是华为员工的身影。经过近几年的飞速发展，华为在其与思科同类产品的竞争中，始终保持着相差不多的质量和绝对优惠的价格，不断地通过这种方式一点点蚕食着思科的市场。自从 2001 年首战获得重庆农行招标的胜利之后，华为逐步稳健了其在国内的霸主地位，把思科一步步地逼向边缘地位。随着思科在中国市场的一蹶不振，其本土市场甚至遭到了华为的战略反攻。如今，作为反击，思科把华为告上法庭也在情理之中。

当日稍晚些时候，法律顾问拨通了任正非的电话：“任总，经过我的查阅发现，思科的“私有协议”合法性仅仅存在于美国，在其他国家并没有向他的法律效力。所以我建议，先撤下我们在美国的相关产品，美国之外的大可不必担心。另外，对于其“私有协议”的垄断，我们只能另行起诉，我不建议我们现在同时起诉思科。”

“好，辛苦你了，具体的你和副总他们也谈下吧”任正非放下电话，眉头逐渐舒展，看来思科并不能如愿了。

03 年 2 月 8 日，华为战略防御，从美国市场撤下涉嫌侵权产品。

03 年 3 月 20 日，华为反击，与 3Com 公司成立合资公司，以挑战思科公司行业领导者地位。

03 年 6 月 7 日，美国德州法院发布初步禁令，判决华为停止使用思科提出的一些有争议的路由软件源代码、操作界面以及在线帮助文件。

03 年 6 月 11 日，3Com 要求判决与华为合资生产的产品没有侵权。

03 年 10 月 2 日，思科暂时中止其针对华为公司的版权诉讼。双方已经达成初步协议。

此次知识产权诉讼案使华为吃了亏，但也让公司管理层对知识产权有了更深层的认识。

3.2 其他风险

即使在国内市场和国外市场都获得了巨大的成功，华为的发展之路仍然危机四伏风险重重。华为与其他伙伴的合作，也同样让人感受到“大象”不可撼动的压迫。一方面，欧债危机加剧及中东局势动荡使得华为海外市场的发展阻力不断加剧。2012 年，印度最高法院要求政府取消多家电信运营商共计 122 张

运营牌照，意味着这些设备商将不得不面对来自印度市场的回款风险。而华为已向多家面临牌照危机的运营商出售了总计约 8 亿美元的网络设备。此外，华为与禁运国之间的生意也影响了华为打入美国市场的难度。华为收购 3COM 公司事件遭遇美国以“恐威胁美国国家安全”为由被调查，致使华为此次海外并购失败。全球律师事务所 Fried Frank 合伙人、前美国商务副部长马里奥·曼库索(Mario Mancuso)表示：“华为的处境显然已经严重恶化。”

行业发展方面，全球经济疲软，电信业的增长黄金十年已经过去，勒紧裤带的日子马上就会来临。华为在利比亚、伊朗、埃及等中东北非的数十亿订单，也可能因为局势动荡和政权更替而面临巨大的回款风险。

深圳地税局曾经透露过消息，华为 2011 年上半年纳税贡献同比下降达 30 亿元，如果不是合理避税，无疑透露出华为面临的实际增长困境。任正非在去年底的一次公开汇报中透露，华为 2011 年销售收入同比增长只有 7.5%，此增长率相较过去多年 20% 以上的增长率已大幅下滑。

3.3 风险应对

2000 年以后，华为的业务进入全面拓展阶段，泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域都有涉及，政治风险和人文风险却逐渐凸显出来。人文风险可分为两个层面：一是本国与东道国的文化观念的冲突；二是企业内部不同国家员工间产生的文化冲突。华为首先选择的都是与中国有传统友谊的国家，雇用东道国员工完成项目，外派员工主要负责管理和市场，同时请当地安全部门提供贴身保护并与中国驻东道国大使馆保持联系，以此规避政治风险。在公司文化冲突的管理中，公司努力实现跨文化协同，提拔优秀的东道国员工进入管理层。

攻坚欧美市场阶段，华为遭遇了印度的闭门羹，也接受了思科的诉讼挑战。思科华为案平局，不但没有让华为受到损失，反而提高了其在欧美市场的知名度。而这场官司，也使华为认识到进行国际合作势在必行。拥有一定国际实力后，东道国政府的贸易限制和产业保护都影响到公司的进一步发展：由于担心对国家安全造成威胁，美国实际上一直在封杀华为的电信设备。华为也仍未突破印度的进入壁垒，只能通过出口实现销售。由于 WTO 保护期的结束，国内政府的产业支持政策变化也使企业面临巨大风险。华为利用动态战略联盟策略主动出击，建立并参与了市场联盟、技术联盟及标准联盟，这些联盟在防范与化解竞争和技术风险方面都起到了一定作用。2005 年开始，华为逐步向着独立控股的外国企业方向转型，这有利于解决原有合资方式缺乏合作伙伴的有效激励机制和文化冲突等问题。2003 年年底，华为与西门子签署合作协议，西门子将

逐年扩大华为数据通信产品在欧洲市场的销量。2004 年，与荷兰运营商 Telfort 合作，获得价值超过 2 500 万美元的合同，在欧洲市场上实现重大突破。

为了防止人力资源风险，华为每年通过高薪的方式招聘人才，华为还筹建了任职资格管理部，形成“人力资源池”系统，对人力资源进行规划，当企业的年度经营目标下达以后，分析并确定各类人才的需求，然后将关键性人才放进“资源池”进行系统地培训，一旦企业某些岗位出现人力资源供给不足时，便及时把所需人力资源从“资源池”里调配出来支援相应岗位，使企业达到一个相对稳定状态，也为企业的国际化经营储备了许多优秀的后备人才。

4.成功的背后

4.1 “农村包围城市”

1996 年，华为一声令下，确定了国际化战略。在这将近 20 年的时间里，华为的产品和服务已经广泛应用于全球 140 多个国家，服务全球 1/3 的人口，超过 90% 的主流电信运营商。从最初一个 20000 元注册的小公司到截止 2011 年华为已经成为一个全年销售收入 2039 亿元，其中海外市场实现销售收入占总收入的 67.8% 的大型跨国企业。

在任正非的心中，这些年公司国际化成功是由多个原因，分多阶段的。最初，华为采取“农村包围城市”策略，逐步开拓国际市场，首先选择地理位置、文化习惯相近的香港地区，与香港第二大运营商和记电信合作，在短短三个月内，顺利完成项目，这个项目成为华为之后进军国际市场的一次“演习”。由于技术水平和准入门槛的限制，华为规避了发达国家的种种标准限制，凭借低价优势首先进入大的发展中国家。但是，这一阶段由于诸多原因，业绩依旧不是十分理想；之后，华为的业务进入全面拓展阶段，泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域都有涉及。

4.2 技术研发与创新

任总在年会上曾谈起：“华为一直重视技术研发与创新，也正是这些让华为在大风大浪中一次次化险为夷。对于一个高新技术公司来讲，如果它没有核心技术和原创设计，那么它一定不会有未来。对于咱们这种处于通信行业的公司而言，谁掌握了核心技术，谁就掌握了市场竞争的战略高地。从 98 年开始，《华为公司基本法》里就有了这一条，拿出销售收入 10% 的作为研发投入。我们的发展必须高于行业平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。”

作为国际化发展突围的关键，重视技术环节的研发与创新成为了华为保持核心竞争力的源泉：研发人员占全球员工总数 60%，研发经费占全部收入比例超过 14%……连续多年蝉联中国企业专利申请数量第一是最好的例证：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。华为也倾力打造全球研发体系，更好地利用各地区优势资源，加速技术创新，使产品更具国际竞争力。早在 1999 年，华为就在印度班加罗尔设立了研发中心，利用印度软件资源，迅速提高自己的软件开发优势；随后于 2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩成立 3G 研发机构；2001 年，华为在美国相继设立多个研发中心。华为积极与发展中各国运营商合作，产品遍地开花，但是海外市场主要集中在市场环境相对不成熟的亚非拉欠发达地区，对于高技术水平、高进入门槛的欧美发达国家，还很少涉及。任正非认为这样远远还不是华为发展的极限，之后，他又不断争取与欧美公司合作，突破欧洲市场阶段。2005 年开始，华为逐步向着独立控股一个外国企业方向转型，这有利于解决原有合资方式缺乏合作伙伴的有效激励机制和文化冲突等问题。截至 2011 年，华为已经在中国、德国、瑞典、英国、法国、意大利、俄罗斯等地设立了 23 个研究所，此外还与领先运营商成立 34 个联合创新中心。

4.3 企业价值链升级

依靠低成本制造取得一定市场地位的华为终于意识到产品成本不仅体现在制造环节，而是贯穿于整条企业价值链。例如 IBM 顾问团队曾在调研报告中指出，华为的供应链管理仅能发挥出 20% 的效率，具体指标如订单及时交货率、库存周转率、订单履行周期等都和先进的跨国公司存在较大差距。2000 年正式引入 IBM 集成供应链管理，成立包括生产制造、采购、客户服务和全球物流在内的供应链管理总部后，新链条的确转出新的价值。集成产品开发在华为的实施却引起过不少争议，也一度导致华为的市场反映速度明显放缓，最终任正非强大的影响力和个人魅力让这个艰巨的流程变革不断实施。他始终相信，用教条主义的方法来推进这次变革也许不是最完善的，但在华为是最有效的。全球业务拓展时期，价值链升级也保证了华为在产业上下游管理层面的全球对接性，就像掌握一种本行业的“世界语言”。

（案例正文字数 7871 字）

附表 2005-2014 华为海外经营情况

年份	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
收入（人民币百万元）	48272	66365	93792	125217	149059	182548	203929	220198	239025	288197
（1）中国					59038	64771	65565	73579	84017	108881
海外					90021	120405	138364	146619	155008	179316
EMEA								77414	84655	100990
亚太								37359	38925	42424
美洲								31846	31428	30852
其它										5050
（2）电信网络					99943	122921	150145			
全球服务					24499	31507	9164			
终端					24617	30748	44620			
（2）运营商网络								160093	166512	192073
企业业务								11530	15263	19391
消费者业务								48376	56986	75100
其他								199	264	1633
营业利润	6752	4846	9115	16197	21052	29271	18582	19957	29128	34205
营业利润率	14.00%	7.30%	9.70%	12.90%	14.10%	15.80%	9.10%	9.10%	12.20%	11.90%
净利润	5519	3999	7558	5	18274	23757	11647	15380	21003	27866
经营活动现金流	5715	5801	7628	6455	21741	28458	17826	24969	22554	41755

The Growing Path and Venture Assessment of Huawei in the View of Globalization

Abstract: Huawei Technologies Co., Limited, a private technology enterprise, producing and selling telecommunication equipment, was formally registered in Shenzhen, China in 1987. In 1996, Huawei successfully opened its business in HK market after the establishment of the gradual international strategy, and thus initiated the international layout. The case reviews the development and transition of Huawei at home, describes the international operation process, and emphasizes the target market selection, access models, as well as the venture encountered and the corresponding approach, along with the core impetus behind its success. The triumphant international growing tactics of Huawei consist of the enterprises in China how to utilize appropriate target market selection modes and market access modes, how to conduct effective venture control and how to adjust enterprise strategy in the intense competition during the globalization to maintain the core competitiveness.

Key words: internationalization, access model, venture assessment, competitiveness