

Examine HUAWEI from Four Angles

张贯京 著

华为四张脸

海外创始人解密国际化中的华为

华为在搅动世界

广东省出版集团
广东人民出版社

Examine HUAWEI from Four Angles

张贯京 著

华为四张脸

华为在搅动世界

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为四张脸：海外创始人解密国际化中的华为 / 张贯京著. —广州：广东经济出版社，2007.4（2007.5重印）
ISBN 978 - 7 - 80728 - 560 - 1

I. 华... II. 张... III. 通信 - 邮电企业 - 企业文化 - 研究 - 深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 050138 号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司（惠州市江北文华1路惠州日报社）
开本	730毫米×1020毫米 1/16
印张	18 2插页
字数	323 000字
版次	2007年4月第1版
印次	2007年5月第2次
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 560 - 1
定价	36.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼330号

电话：〔020〕87395594 87393204 邮政编码：510600

邮购地址：广州市环市东路水荫路11号11楼 邮政编码：510075

（广东经世图书发行中心）电话：（020）37601950

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

华为是中国企业的天之骄子，中国实施“走出去”战略的成功典范，目前正深刻地改变着世界电信业的格局。

《华为四张脸》就是以海外创始人的视角，对华为过去11年国际化进程的多角度反思与审视。不仅总结了华为成功的四大战略、十大秘诀以及在海外市场上出奇制胜的八大法宝，而且还详细介绍了华为与国内同行的竞争以及与西方巨头的战略合作。读者从中可以看到“巨大中华”的前世今生，李一男和港湾是如何被“老东家”打败而招安的，以及鲜为人知的华为的另一面。

华为是中国通信业的明星企业，但是任何企业都会有其局限性，华为也不例外。作者将其在华为的亲眼所见以及切身体会，毫无保留地呈现在读者面前，有些甚至是带有血腥的、痛苦的记忆。这些具有争议的“阴暗面”和不足之处，真实、生动，且具有代表性，暴露了华为一些深层次的矛盾和制度性缺陷，不仅可以触动华为的管理层去改进工作，而且对其他企业也有很好的借鉴作用。

愿华为一路走好！



作者简介

张贯京先生毕业于清华大学，是对外经济贸易大学MBA，曾就读于美国哈佛大学商学院总裁班。

张贯京先生曾是华为公司海外市场创始人和核心主管之一，在华为的9年时间里，担任或兼任过华为公司进出口部总经理、海外市场部总监、国际合资企业与代理商管理部总监、国际市场财经部总监、北美地区部总经理、北非地区部总经理、拉美地区部主管、第一个海外市场（香港）创始人、俄罗斯合资企业首任董事与创建人，创建了华为多个海外地区部和合资企业。1999年10月作为企业家代表被国家主席江泽民接见。2003年底自主创业，担任深圳市易特科信息技术公司CEO，做e-learning研发与运营，获得7项“软件专利”和一项科技成果，是通信及IT行业著名职业经理人。

联系方式

MSN: johnguanjing@hotmail.com

Skype ID: john0417

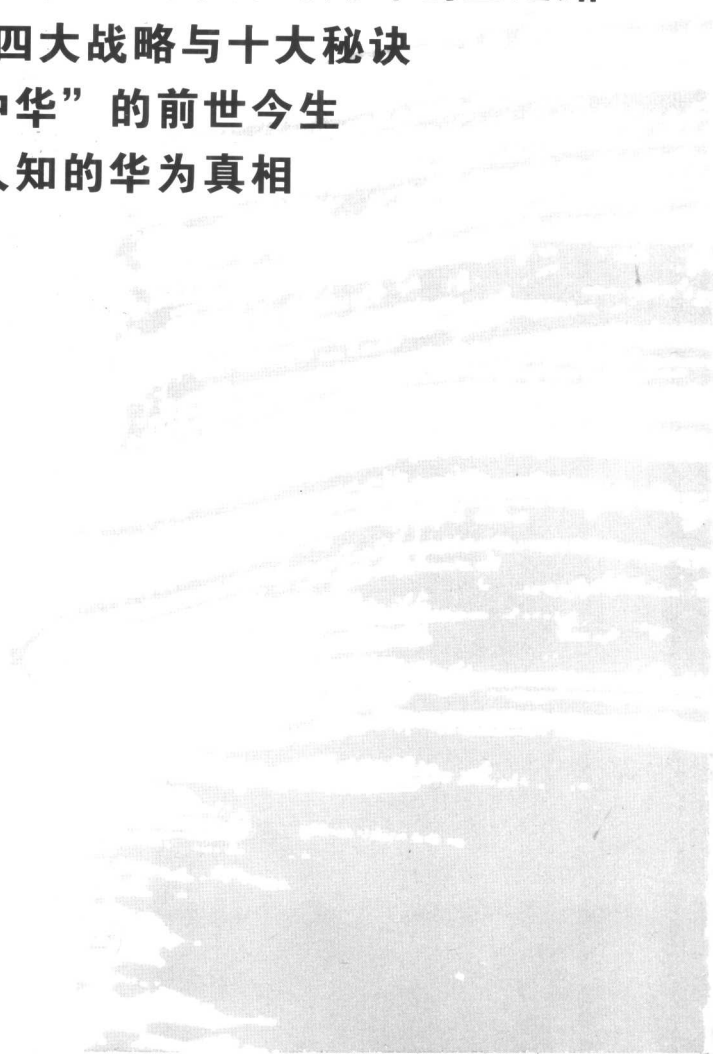
Examine **HUAWEI** from Four Angles

海外创始人**解密**国际化中的华为

用四十多个国家的足迹，记载华为的海外创业之路
华为成功的四大战略与十大秘诀

“巨大中华”的前世今生

鲜为人知的华为真相



序

一本“走出去”需要读的书

《华为四张脸——海外创始人解密国际化中的华为》是一部关于中国企业国际化的专著，是一位华为高层主管从公司海外市场创始人的角度，对华为过去10年国际化进程的多角度反思与审视。作者张贯京同志曾在华为工作近10年，是华为海外市场的主要创始人之一，对华为国际化的进程有深刻的了解和体会。

华为公司是全球通信业具有领导地位的企业之一，是中国民族通信产业的杰出代表，在中国企业国际化进程中也走在前列。华为连续8年在中国电子百强企业中名列全国利税冠军和拥有专利数量第一名，出口量名列全国前茅。2005年，华为销售合同总额82亿美元，其中出口总额47.5亿美元，占其全球销售总额的58%，真正实现了从中国企业到跨国公司的跨越。现在华为公司在全球有1.4万名市场人员，其中大约1万人工作在海外，海外市场人员中有50%是外国当地员工。华为在全球有9个地区市场部，其中8个在海外。在海外80多个国家设有市场办事处和工程服务机构。近10年来，华为不仅引领中国民族通信企业实现群体突破，在这一高科技领域达到世界先进水平，而且以优势地位实现了国际化。

中央提出“走出去”的战略，这标志着中国的改革开放进入了一个新的阶段。迄今为止，我们的商品走出去了，劳务走出去了，旅游者走出去了，但是我们的资本才刚开始走出去。资本走出去的过程将是中国逐渐培育一批跨国公司的过程。外国的著名跨国公司花了几十年乃至上百年的时间才逐渐建立起来、站稳脚跟。中国的公司要变成名副其实的跨国公司，所走的步伐也不能太快。华为在10年之内就成为一家名副其实的跨国公司，这不能不令人钦佩。在这个过程中所经历的艰辛、所克服的困难和为了克服各种各样的困难所发挥的智慧，是鲜为人知的。本书就揭示了华为在“走出去”的过程中，不为人们熟知的一面。

10年前，我在国内的一次讲话中，曾经提出这样一个观点，即中国现代化意味着中国会出现一批在全世界响当当的跨国公司、在全球家喻户晓的品牌；如果做不到这些，就很难说中国现代化完成了。跨国公司是全球化的载体，改革开放以来，全球500强大公司大部分都进入了中国，这是必须的，也是我们改革开放成功的表现。然而，全球化是双向的，只有一方面是不完整的，全球化也呼唤着中国公司“走出去”。因为，你不走出去，就很难在全球范围内用好两个市场、两种资源。如果中国没有自己的跨国公司，那中国公司不过是外国跨国公司在中国的一个分部而已。全球化、中国现代化的形势需要中国有一批跨国公司，今天我仍然坚持这个观点。

走出去，就亟须利用“外交资源”。华为的领导在这方面的意识是超前的，走在许多公司前面，这也是华为成功的原因之一。

华为毫无疑问是中国实施“走出去”战略的开拓者之一。本书作者在这方面有很多切身的体会，表现在他所列举的众多案例中。我相信，要想“走出去”的企业家和负责公司海外市场拓展的人员，读一读这本书，可能会得到一些启示。当然，任何经验，虽然包含其普遍意义的一面，但也有其局限性。10年时间虽然不短，但从一个企业要“走出去”的长远战略来看，10年只是开了一个头。今天要“走出去”的企业家和市场营销人员，必须力戒浮躁和急功近利，要脚踏实地、一步一个脚印地前进。人有很大的潜能，但这个潜能不是很容易发挥出来的。只有在环境十分恶劣，压力特别大，甚至面临企业生死存亡的关头，人的潜能才能较为充分地发挥出来。一个人来到世界上，不就是做点事吗！如果在一个特别困难的条件下，你挖掘了自己的潜能，克服了前进中的困难，发挥了自己的聪明才智，打开了局面，这种乐趣可能是一种高层次的享受，也是钱所买不到的。

21世纪是中国人走向世界的世纪，也是中国人对世界作出较大贡献的世纪。本书作者艰苦劳动、努力探索所取得的成果是令人钦佩的。我也希望“走出去”的中国企业家和开拓市场的人员今后有更多的著作问世，为中国涌现出一批优秀的跨国公司作出贡献。

吴建民

2006年秋于外交学院

（吴建民先生，中国当代最著名的资深外交家之一，全国政协副秘书长兼新闻发言人。）

自序

无华为情结的华为人的数量是零

凤凰卫视中文台是作者平时最喜欢的一个频道，其中有一个节目叫做《口述历史》，邀请了中国近代、当代重大事件的幸存者或者后人，讲述了一段段令人难忘的历史。我们这一代人，生于20世纪60年代，成长于70年代，求学于80年代，奋斗于90年代，创业于21世纪，我们对政治、军事和历史“着迷”的程度是当今“80后”所不能完全理解的，正如我们不太明白他们为何如此迷恋“超女”一样。

令人吃惊的是，那些当年渡河西征的西路军将士，浴血奋战，九死一生，就算是幸存下来，解放后因为“左”倾路线，他们中的相当一些人不但没有成为被授衔的将帅，反而在历次政治运动中遭受冲击，直到粉碎“四人帮”才得以平反。但是，这些老红军对毛主席、共产党的忠诚，不会有丝毫动摇，因为在他们心中，“红军、长征、共产党、毛主席”就是他们的全部，这一点和那些被授勋、授衔的其他老红军没有任何两样。军中岁月，不论长短，都给他们的人生留下了难以磨灭的烙印。正如《桃花源记》中所描写的那样：“问今是何世，乃不知有汉，无论魏晋。”

和这些令人尊敬的革命先驱的红军情结一样，对于那些曾经在华为工作过或者仍然在华为工作的人来说，没有华为情结的华为人的数量是零。世界上可能还没有任何一家企业，能够给它的员工这样深刻的人生影响，它塑造了华为员工，改变了他们的一生，它成了他们终生的一个话题。不管是否已经从华为辞职，也不管在华为的境遇如何，他们对华为的执著，很像那些老红军对“长征、红军”的感情；他们对老板任正非的评价，很像老红军对毛主席的崇拜。

毛泽东已经走下“神坛”，任正非也是一个普通人。只要读者看过本书，就

会发现任正非身上如何折射出毛泽东军事思想的光芒。任正非是毛泽东思想活学活用的成功典范，他之所以能够成为中国民族产业的商界领袖，就是因为他成功地把毛泽东的军事思想运用到了华为的战略战术中，打造了一支在全球市场战无不胜的营销铁军。

作为华为国际市场的创始人和核心主管，在任正非的直接领导下，我参与创建了华为的全球市场体系，包括海外合资企业、多个地区总部与代表处。看到今天华为的海外销售已经超过中国国内市场，占全球销售总额的65%，尽管两年前我已经离开华为，另去创业，仍然感到非常欣慰和自豪。我之所以写这部著作，不仅仅是因为华为情结，更加希望全国的民族产业都能够从华为的成功经验中获得收益，造就出更多的“华为”。

我经过10多年的长期积累、3年多的精心准备和10个多月的艰苦创作，终于能将本书奉献给广大读者。我不仅希望本书对那些有志于“走出去”的企业有所帮助，而且希望本书的华为实战案例，能够成为那些有志于当大企业家的MBA或者EMBA的一部不可多得的辅助教材。对于那些从事市场营销工作的经理人来说，本书将告诉他们什么是“大营销学”（Mega-Marketing）。



2006年10月20日于深圳寓所

目 录

序 一本“走出去”需要读的书

吴建民

自序 无华为情结的华为人的数量是零

张贯京

第一篇 明星华为

华为——一个你不能不知道的明星，它是华为老板活学活用毛泽东军事思想结出的硕果。你想知道它成功的秘诀吗？

第一章 华为成功的四大战略

3

1.1 市场主导战略 / 3

市场是华为的生命(3) 市场是一切工作的核心(4) 市场部门是公司投入最大的部门(5) 商战的实质是市场体系之间的竞争(7)

1.2 核心技术战略 / 8

研发投入达世界领先水平(9) 研发缔造有全球竞争力的完整产品线(10) 研发构建了有国际优势的价格(13) 研发确保技术输出地位(15)

1.3 全员持股战略 / 17

世上最成功的“画蛋孵鸡”激励法(18) 职工集资的好办法(19) 与时俱进的制度演进(20) 先天缺陷与无尽争议(21)

1.4 国际化战略 / 23

供应链的国际化(23) 管理体制的国际化(24) 市场的国际化(26) 研发的国际化(27)

第二章 华为成功的十大秘诀

29

2.1 只有客户才是上帝 / 29

客户接待是一切工作的重心(29) 为客户服务是存在的唯一理由(30) 客户需求是发展的原动力(31) 基于客户导向的组织、流程与文化建设(32) 帮助客户提升竞争力与赢利能力是华为的生存法则(35)

2.2 战略合作，统一战线 / 36

莫贝克招股电信局(36) 与各省电信局合资“小华为”(36) 入股香港 Sunday 电信，持股香港上市运营商(37) “神州行”：与中国移动的战略合作(38) Pre-Paid：与泰国移动的战略合作(38)

2.3 敌我分明，斩杀对手 / 39

封杀同质化的竞争对手(39) 结盟互补性竞争对手(40) 绞杀“华为系”创业企业(41)

2.4 恩威并重，赏罚分明 / 43

军令状(43) 考核体系(44) 论功行赏(45) “真金白银”的处罚制度(47)

2.5 “铁打的营盘，流水的兵”，管理 VS 手段 / 48

IPD 是保障技术优势的核心流程(49) ISC 是决定竞争力的关键流程(50) 流程化就是“铁打的营盘，流水的兵”(51) 流程化管理对于企业的好处(51)

2.6 与政府“近而远之，远而近之” / 54

这个策略是反腐倡廉的要求(54) 这个策略是国际化的要求(55) 这个策略是市场化的要求(56) 做全国纳税冠军，就是对国家的忠诚(57)

2.7 用人之道，以德为重 / 57

华为的用人标准(58) 干部培训系统化(60) 用人制度化(63) 华为的人性化回归(64) 华为的人力资源管理变革(66)

2.8 排场如皇家,节俭如持家 / 69

你想知道华为有多奢华吗(69) 你想知道华为有多“抠门”吗(72)
你了解华为是怎样降低成本的吗(73)

2.9 “胜则举杯相庆,败则拼死相救”与“狼性” / 75

“狼性”就是团队精神(75) “狼性”是要靠文化来保障的(77)

2.10 军营加校园的企业文化 / 79

根据地策略是创建市场体系的指导思想(79) “军官换防”是流程化理论的原型(81) 华为也有“野战军”(83) “论功行赏,火线入党”(85)
华为式的学雷锋(85) 华为是由几万师生组成的“军校”(86)

第三章 华为其实更精彩——剖析外界的两大大误解

89

3.1 华为不懂得资本运作吗 / 89

“全员持股”堪称成功的资本运作(89) 出售华为电气远比中兴上市更合算(90) 华为3COM及其传说中的并购(90) 华为与西门子合资组建鼎桥公司(91) Sunday TeleCOM,首次试水华为就大有收获(92)

3.2 华为不能上市吗 / 92

不上市只因根本不缺钱(93) 其他融资方式更合算(93) 内部股权并非真正障碍(93) 管理有“奇招”,无须上市来规范(94) 水能载舟,亦能覆舟(94)

第四章 颠覆民营企业形象的五大奇迹

95

4.1 连续八年的全国利税冠军 / 95

4.2 中国的专利之最 / 96

核心技术的总战略(97) 研发的基础是市场(97) 每天10件专利是如何产生的(98)

4.3 全国学历最高的企业 / 100

4.4 让“血汗工厂”无地自容的高薪企业 / 102

中国的高薪企业(102) 华为不仅高薪,而且环境优美(103) 华为和富士康的比较(103) 格兰仕是成功之作吗(104)

4.5 引发跨国巨头合并大潮的中国私企 / 105

第二篇 全球华为

华为正深刻地改变着世界电信业的格局，它的迅速崛起正引发世界通信巨头的合并大潮，你想知道华为是如何雄霸全球的吗？

第五章 海外市场出奇制胜的八大法宝

109

5.1 根据地策略 / 109

根据地策略来自国内成功经验(109) 根据地策略是直销模式的必然选择(110) 根据地策略是华为制胜的法宝(111)

5.2 市场竞争是供应链的竞争 / 112

供应链是保障成本优势的关键(112) 供应链是保障核心竞争力的有效手段(113) 供应链优势是华为价格战的本钱(114)

5.3 农村包围城市战略 / 115

中国经验的海外版(115) 技术演进决定先易后难(116) 持之以恒，终成大业(116)

5.4 友商战略，就是既竞争又合作 / 117

竞争 VS 合作，“利益”说了算(117) 生态链友好，竞合互动中的新追求(119) 竞争促进合作，合作消灭恶性竞争(120)

5.5 丝绸之路，国家营销 / 121

怎样让“瓦杰帕伊”们真正认识你(121) “穷到没有裤子穿”的埃塞俄比亚人，也未必信任你(122) 就是“反美英雄”萨达姆，也迷信西方技术(122) 几无自主技术的巴西，也对你投以怀疑的眼光(123) “新丝绸之路”，让世界了解高歌猛进的中国(123)

5.6 “输出革命，赤化全球” / 124

他山之石，可以攻玉(125) 中国的市场策略，拿到国外也一定管用(125)
中国锤炼的流程和架构，创建全球市场体系(126) 中国市场培养的团队，到海外也能战无不胜(126) 国内商战中历练的产品，到国外也能“攻城略地”(127) 中兴通讯也如法炮制(128)

5.7 “掐死”国内同行比打败老外更重要 / 130

华为和中兴组成联合体，谁信(130) 华为追求“和谐”，可惜不适用于中兴(130) 华为和中兴恶斗，罪魁是缺乏互补(131) 华为最不能容忍的就是丢单给中兴(132) 政府资源也是争夺的焦点(132) 华为禁止辞职后到中兴(133)

5.8 淡化政府色彩，刺穿西方壁垒 / 133

淡化政府色彩，有难言苦衷(134) 淡化政府色彩，不代表不要政府支持(137) 淡化政府色彩，在西方市场获得回报(139)

第六章 开创华为历史的十二项第一

143

6.1 赢得华为的第一份海外“大单” / 143

6.2 领导华为的第一次海外搏标 / 146

6.3 创建华为第一个海外合资企业 / 149

6.4 创建华为拉美地区市场 / 151

6.5 缔造未发货先全额回款 8000 万元的神话 / 153

6.6 创建华为北非地区部和法语投标办 / 154

6.7 策划在欧美建点的首位华为高管 / 156

6.8 创建华为北美地区部 / 157

6.9 策划与创建华为 TURNKEY 委员会 / 159

6.10 为“华为冬天”谏言控制成本的首位市场高管 / 160

6.11 华为危难关头“万言书”，重组公共关系部门 / 162

6.12 启动华为与西方巨头的全面合作 / 167

第三篇 对手华为

华为在合作中壮大自己,在竞争中战胜对手。华为会收购中兴吗?华为怎样招安港湾?华为与思科怎样演绎“战争”与“和平”?你想知道更多的内幕与实情吗?

第七章 华为与国内六个同行的命运

173

7.1 华为与中兴 / 173

深圳的“双子星”(173) 华为、中兴,相互学习的榜样(174) 竞争促进双方成长(176) 华为可能收购中兴(178)

7.2 华为与普天 / 181

普天是谁(181) 技术输出 VS 技术输入(182) 普天国际化之痛(182) 自主研发是唯一出路(183) 普天集团或“挖角”华为团队(184)

7.3 华为与巨龙 / 189

邬江兴,民族工业的英雄(189) 04 机,中国通信业的神话(190) 重组也无法阻挡的“坠落”(191) 4500 元被出售,巨龙悲剧退场(192)

7.4 华为与大唐 / 193

周寰和他的“国家队”(193) TD 的历史地位与争议(194) 大唐煮熟的饭,别人可能端起来就吃(195)

7.5 华为与烽火 / 197

中国光传输技术的有功之臣(197) 产品单一阻滞市场国际化(198)

7.6 华为与港湾 / 199

李一男与港湾(199) 华为的“打港办”(201) 华为击碎港湾上市梦(204) 华为“招安”港湾(206) 李一男或接任正非班(207)

第八章 华为与西方三大巨头的豪门恩怨

209

- 8.1 华为与思科的战争 / 209
- 8.2 华为与 3COM 的结盟 / 213
- 8.3 华为与北电的 JV “胎死腹中” / 215

第四篇 争议华为

华为的光辉无人能够遮掩，对华为的争议一直是业内和媒体的焦点。你想透过华为高管的眼睛窥视华为的是是非非吗？

第九章 “明星” VS “沙皇” 的七大争议

219

- 9.1 中南海 VS 富士宫 VS 白金汉宫 VS 白宫 / 219
 华为的“中南海”(220) 奢华如皇宫的华为坂田基地(220)
- 9.2 做华为的同行就该死吗 / 221
 “友商”称呼难掩竞争残酷(221) 成本优势杀伤西方巨头(222) 中国同行间的“血腥”(223) 当年 PABX 厂家今安在(223) 巨龙悲剧与华为 08 机(224) 大唐也不好过(226) 长虹的故事(227) “天地通”与华为无线(227) 华为辞职创业人员的下场(229)
- 9.3 做华为为供应商的苦涩 / 229
 “你们都是依靠我们活着的”(229) 做华为的供应商有多难(230) 做分包商的风险更大(231)
- 9.4 “吃着奶骂娘”，为何高薪却并不幸福 / 232
 外界“断定”的最幸福人群(232) 又爱又恨的“金手铐”(233) 责任“无限”，谁能轻松(234) 有时候需要冒生命危险(235) 更多的人牺牲了身体健康(238) 被迫牺牲家庭幸福(240) 人性化不足是华为人心中的痛(242)