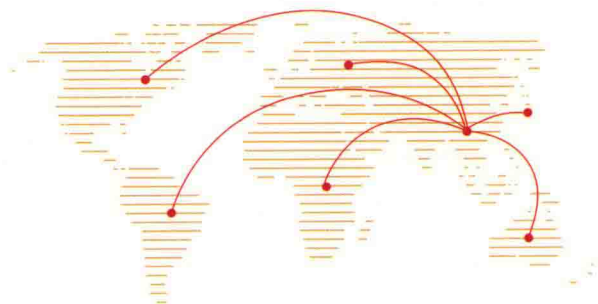


华为核心竞争力系列 →

任正非 谈 华为国际化

以知识产权为武器攻占170个国家

周锡冰◎编著



非外借

REN ZHENGFEI TAN HUAWEI
GUOJIHUA

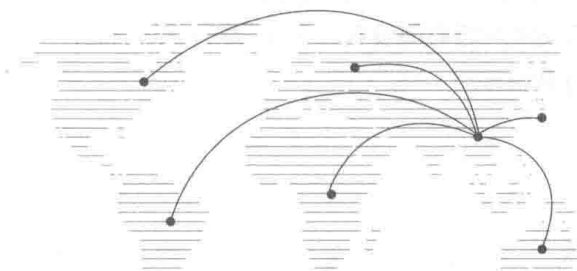
海天出版社（中国·深圳）

华为核心竞争力系列 ➔

谈任正非 华为国际化

以知识产权为武器攻占170个国家

周锡冰◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

任正非谈华为国际化 : 以知识产权为武器攻占170个国家 / 周锡冰编著. — 深圳 : 海天出版社, 2018.7
(华为核心竞争力系列)
ISBN 978-7-5507-2368-9

I. ①任… II. ①周… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第061894号

任正非谈华为国际化 : 以知识产权为武器攻占170个国家

REN ZHENGFEI TAN HUAWEI GUOJIHUA; YI ZHISHI CHANQUAN WEI WUQI GONGZHAN 170 GE GUOJIA

出品人 聂雄前
责任编辑 许全军 朱丽伟
责任校对 方 琅
责任技编 梁立新
装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13
字 数 160千
版 次 2018年7月第1版
印 次 2018年7月第1次
印 数 1—4500册
定 价 48.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目录 CONTENTS

第一章 华为国际化的 逻辑 / 001

- 第一节 华为国际化最初的冲动只是想“过冬” / 003
- 第二节 走出去就有活下去的机会 / 012
- 第三节 华为不能有寻求保护的狭隘民族主义心态 / 023
- 第四节 “国与国之间的竞争就是企业与
企业之间的竞争” / 034

第二章 华为国际化的 路径 / 043

- 第一节 华为国际化试验田——香港市场 / 045
- 第二节 投石问路，拓展俄罗斯市场 / 052
- 第三节 在非洲这块“盐碱地”，深耕尼日利亚市场 / 057
- 第四节 本土化整合，拓展墨西哥市场 / 064
- 第五节 紧盯欧洲边缘运营商，突破欧洲市场 / 067
- 第六节 “曲线入美”，攻坚美国市场 / 078

第三章 无处不在的 国际化 / 085

- 第一节 全球研发，打造全球最顶尖的产品 / 087
- 第二节 更换企业标志只是华为国际化的其中一步 / 093
- 第三节 穿上 IBM 的鞋，踏上国际化管理的路 / 101
- 第四节 “去英雄主义”，人才国际化 / 112

第四章
华为国际化的
术道法
/ 121

- 第一节 敞开心扉，让世界了解华为真实的想法 / 123
- 第二节 “开阔心胸看世界，世界慢慢都是你的” / 129
- 第三节 借船出海，与跨国企业展开合作 / 135

第五章
立足本土，
曲线国际化
/ 143

- 第一节 “要么发展下去，要么从地球上消失” / 145
- 第二节 “立足打造中高端品牌，
通过中高端带动低端的销售” / 152
- 第三节 “不走低价格、低质量的路，
那样会摧毁我们战略进攻的力量” / 158

第六章
华为国际化的
密码
/ 167

- 第一节 “通过合作取得共赢、分享成功，
实现‘和而不同’” / 169
- 第二节 复制中国本土“土狼经验” / 179
- 第三节 以客户为中心，踏平跨文化的鸿沟 / 190

参考文献 / 199

后记 / 201

第一章

CHAPTER 1

华为国际化的逻辑

第一节 华为国际化最初的冲动只是想“过冬”

对于任何一家企业来说，要想让企业能够基业长青和永续经营，一个重要的抉择就是让企业活下去。尽管华为如今已经登顶，成为超越爱立信、思科的巨型科技企业，但是华为在创业初期，活下去才是最佳的战略决策。

在华为创始人任正非看来，随着中国改革开放，以及世界跨国企业已经扎根中国市场，摆在自己面前的只有国际化一条路可走。

20世纪90年代中期，任正非在与中国人民大学的几位教授一起规划和起草《华为基本法》时，就明确地提出华为的国际化战略——把华为做成世界一流的设备供应商。

《华为基本法》中有这样的介绍：“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

在“春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还”的境遇下，任正非就这样启动了华为国际化的战略引擎。事实上，在华为创立之初，任正非就

已经意识到，通信设备制造行业中不断加剧的竞争，将迫使华为不得不走出中国国门，加入争夺全球市场的队伍中去。基于此，任正非十分清楚，只有国际化，华为才能活下去；只有国际化，华为才能“过冬”；只有国际化，华为才能基业长青和永续经营。

国际化是华为“过冬”的唯一出路

不管是发达国家的跨国企业，还是发展中国家的本土企业，没有一家企业能够在国际化过程中一帆风顺，中国企业更是如此。2017 年，福耀创始人曹德旺被媒体推上了风口浪尖，媒体先是批评曹德旺赴美投资建厂的行为为“逃跑”，其后又幸灾乐祸地报道福耀遭遇美国工会等事件。

就这样，曹德旺一度成为某些媒体和研究者攻伐的对象。让曹德旺不明白的是，自己原本合理合法的国际化经营为何遭到媒体的批评。福耀在遭遇美国工会等事件后，关于福耀的负面新闻不断蔓延，一些媒体甚至违背事实报道该事件。

大量事实证明，福耀的国际化遭遇并非唯一的案例。华为在拓展美国市场时，美国总是以国家安全为由，直接打击华为在美国市场的生存和发展。这足以说明，中国企业在国际化征途中，仍然还有很长的一段路要走。

可能读者会问，既然企业国际化如此艰难，华为为什么还要积极进行国际化呢？又是什么动力促使华为积极地开启国际化引擎走出去呢？

答案就是只有积极地走出去，才有活下去的可能。当我翻阅任正

非的多份内部讲话时发现，活下去的内在动力驱使华为不断地拓展国际市场。

20 世纪 90 年代，华为就制定了符合自身发展的国际化战略。在很多内部讲话中，任正非坦言，华为发展到一定规模后，要成为一家世界级的企业，尤其是走出去，这绝对不是让华为成为世界第一，而是让华为赢得生存和发展的机会，从而更好地活下去。

尽管中国拥有世界上最大的市场，但是任正非敏锐地觉察到，不管市场再大，也总有饱和的一天，只有走向世界，才能活下去。

比如，2000 年，250 亿元的销售目标摆在华为人面前，但致命的是，适逢电信运营商的建设计划流产，中国本土市场无疑大幅度萎缩。

在这样的背景下，华为的销售人员不得不全力冲刺才能达成战略目标。经过不懈的努力，也只完成了 220 亿元，仅仅完成了 88%。

面对如此窘境，探索一条符合华为国际化的出路就迫在眉睫。摆在华为人面前的问题是，怎么样才能够迅速地让海外客户真正接受华为的产品？华为由于知名度较低，其品牌国际化到底该如何运作呢？

当国际化之路横亘在华为人面前时，作为指挥官的任正非，不得不另辟蹊径，寻找出路。尤其是在 1999 年到 2001 年这段时间内，华为的国际化之路遭遇了前所未有的挑战。反观华为的国际化历程不难发现，1999 年，华为的国际化仍然局限在“零打碎敲”的“兜售”方面，与真正的国际化市场营销依然相去甚远。

华为与世界跨国企业的品牌运作相比，其差异犹如中间隔着一道长长的鸿沟，极需要建立客户对华为的信任。

品牌知名度不足的华为，其销售人员与人谈判的艰难程度是我们无法想象的，签约每一个订单都需要付出比竞争者多得多的艰辛与努力。

多年后，华为轮值 CEO（首席执行官）徐直军回忆当初拓展俄罗斯市场的情形：“有一次我们经过多方争取后，终于赢得了一个与俄罗斯软件方面负责人见面的机会。我们向他传递了华为可以做交换机的信息，但是他根本不信。第一句话就说，俄罗斯根本不会用任何新的交换机，所以不可能和华为合作。”

当初华为判断 3G（第三代移动通信技术）已是大势所趋，便较早地部署 3G 的战略研究，连年保持高强度的技术研发投入。鉴于中国国内的 3G 发展较晚，华为不得不拿着自己领先的 3G 技术去拓展国际市场，结果挖掘出一大片潜力巨大的蓝海市场。

如今的华为，已经成为中国企业成功走出去的代表，有其自身的借鉴意义。在开拓国际市场方面，与爱立信、西门子等巨型企业相比，华为时常自诩为“蚂蚁”“老鼠”或者“黄鼠狼”等微小动物，专攻巨型企业忽略或者无法触及的市场。

1996 年，华为开始拓展俄罗斯的电信市场，到 1999 年，仍是一无所获。

当华为在俄罗斯市场的拓展遭遇瓶颈时，任正非在日内瓦电信博览会上为华为在拓展俄罗斯市场的团队加油打气，而且还高调地宣布，华为要继续加大在俄罗斯的投入。

就这样不懈深耕，终于在 2000 年开始有所斩获，其后，华为逐渐成为俄罗斯电信市场上主要的电信交换设备供应商之一。

华为在俄罗斯市场的胜利，是因为任正非一直坚信，华为走出去，绝对不是为了锦上添花，而是为了更好地活下去，开启国际化关系着华为的生死存亡。

“国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰”

华为在国际化的进程中，不管是非洲，还是欧洲，尽管较为重视，但是却走得跌跌撞撞。2002年，任正非在《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》的主题报告中告诫华为人为：

“当市场出现困难时，我们如何在市场上呈现并保持非常好的形象，给人增强信心，是很重要的。好多人打电话跟我说合同少了，去年一做就2亿元，今年连2000万元的合同都没有了，难做了。

“其实，难做以后方显英雄本色。好做，人人都好做。难做的时候，你多做一个合同，别人就少一个。就像下围棋，我们多了一个气眼，就是多一口气，别人就少了一个气眼。市场竞争，我们讲多留点给别人，首先我们得自己活下来，如果我们自己也活不下来，按市场法则本身就是优胜劣汰。

“国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰。客户是嫌贫爱富的，银行也是嫌贫爱富的。富人想贷款，银行就拼命抓住，穷人则别想如此。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额和合同金额，这才是我们真实的出路。

“我们现在要有精神准备，要振奋起精神来。海外情况非常好。今年独联体地区部、亚太地区部会在上半年开始有规模性的突破。大家知道今年一季度我们出口大于内销，国内销售低于出口。当然国内是萎缩了一点，但是出口也涨得太猛了一点，比去年同期增长了357%。今年下半年后，我们认为中

东、北非地区部要起来。昨天在路上，我听了东太平洋地区部的汇报，今年在发达国家或地区要销售 7000 多万美元。我还没听欧洲地区部的汇报。去年汇报比较保守的今年也起来了，我想明年南美地区部也要起来，南美地区现在在做什么呢？到处在测试，到处在开实验局，这就是市场开始走向新培育的迹象。中东北非地区今年夏天可能起来。‘9·11’后，常征本来在总公司还能工作半年，坐不住了，要回北美去。我对他说，‘9·11’后大家不想坐飞机，开起会来，会议电视肯定就有市场，我想美国有几十亿美元的市场可能还是存在的。我们的产品还是有一定竞争性的。

“以前中东是向西看，现在是向东看，向东一看，就看到我们的交换机，看到我们的传输。所以说，我们在国内，为了抢一个 2000 万美元的项目，投入的力量是七八十人；而我们在国外，一个 2000 万美元的项目还分配不了一个人，一个人同时得管好几个项目。

“我认为今年中东北非地区会起来，去年销到几千万元，今年应该会大规模地起来。出口的利润还是很好的。智能网在国内 6 块一线，国外 15 美元到 40 美元一线。所以还是要出口。我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时一些人被调到海外，就认为公司不要他们了，把他们扔出来了，出来几年一看，感觉在海外得到的锻炼很大，进步很快，成长很快。这是客观事实。新的一年，我们还会继续遇到困难，其实越困难我们越有希望，越有光明的时候。因为我们自己内部的管理比较好，各种

规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是最有可能存活下来的公司，只要我们最有可能存活下来，别人就最有可能从这上面消亡。

“在人家走向消亡时，我们有两个原则，我们应该吸纳别的公司的好员工，给他们机会，所以市场部的员工心胸要开阔，能包纳很多优秀员工进来。同时，在座的及你们的部下，要选派一些好的到海外去，加强对中东及其他地区的增援，为他们增加能量。大家要有新思维和新方法，用创造性的工作及思维方法去改善这种市场的状况。”

在任正非看来，华为在国际化的过程中遭遇困境，其实是一件很正常的事情。华为只有真正地克服这些困难，才能活下来；只有在国际市场中活下来，才是华为真正的出路。

其后，华为取得的国际化胜利印证了任正非的判断。2004年2月，奥运会承办方给华为总部打了一个电话，其内容是，让华为为即将召开的雅典奥运会提供全套的GSM（全球移动通信系统）设备系统，同时还表示，愿意立即支付900万美元的设备订金。

众所周知，奥运会承办方一向都是把竞标的程序设定得极为严格、烦琐，此次竟然如此化繁为简，亲自打电话给华为订购全套的GSM设备系统，一时让华为光耀无比。

2004年3月25日，华为在英国东南部的贝辛斯托克设立了欧洲地区总部。华为之所以把欧洲地区的总部设在英国，有其自身的战略考量，该机构是华为在海外最大的机构之一，也是中国企业当时在英国最大的一笔投资。

其后，英国《泰晤士报》（*The Times*）发表权威评论称，华为此举是中国企业走向国际的一个重要标志。

2004 年 6 月，光网络全球市场份额方面，华为跨栏似的撇开了朗讯和北电，直逼阿尔卡特。

2004 年 7 月 28 日，思科诉华为案和局收场，之前默默无闻的华为以此为跳板，纵身一跃至全球瞩目的视野之内，从而获得了在国际市场上合法驰骋的身份。

同年，华为与西门子合作成立合资公司，开发 TD-SCDMA（时分同步码分多址）解决方案。一直以来，阿尔卡特独占巴西最大电信公司 Telemar（电信运营商 Oi）的互联网设备业务，华为几度争夺后，夺得 60% 的市场份额。

在欧洲、非洲以及中东市场，华为的电话线高速接入互联网设备已达到 5.3% 的市场份额，而在 2004 年初，份额还不到 1%。

华为在国际化的征途中，这是苦尽甘来。2004 年，华为在瑞典铁路公司 1000 万美元的宽频设备的长期大合同的竞标中，力挫实力非凡的跨国企业，独霸标主。

2004 年，华为在阿联酋电信运营商 Etisalat（阿联酋电信）的 1.6 亿美元的网络升级业务竞标中，与西门子、阿尔卡特等国际巨头再度“狭路相逢”，华为凭借“以客户为中心”，再次技压群雄，最终笑到最后。

《IT 时代周刊》在《华为国际化调查》一文中报道称：“截稿之日，华为的研发、生产、销售在全球悄悄布下的据点办事处已达到 50 多个，海外市场员工 3000 多人，华为全球的客户已经波及国内外 80 多个运营商。在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科以

及北京、上海等地建立了研究所。在俄罗斯和巴西成立的合资公司已经分别向当地的客户提供成套通信设备。”

这组数据足以说明，华为的国际化，不仅是销售的国际化，同时也是研发和生产的国际化。一位负责华为海外市场的员工介绍说：“华为在海外的战略布局已经完成了。”

在早期国际化阶段，华为在投标中通常以普遍低于竞争对手 25% 的报价和无可比拟的研发能力，以及广泛得令人吃惊的设备供应优势与跨国企业正面竞争。

华为这样的做法，让跨国巨头既头痛又惧怕。就这样，华为开始了国际拓展的漫漫征程。回顾华为的发展历史，我们惊人地发现，华为史诗般的辉煌历程其实就是中国企业从小到大，从弱到强，从中国本土到全球化的典型代表。

1987 年，任正非和其他几位创业伙伴把仅有 2.1 万元启动资金的华为安置在中国广东省深圳市南山区一个不知名的小角落里。

华为在当时的主要业务就是把香港的交换机销售给内地的宾馆、企事业单位用作总机。

当时，该业务有两个优势：一是利润高，二是需求量大。正因为如此，由于门槛低的缘故，竞争者如雨后春笋般涌出。基于当时的供货紧张，以及对代理利润迅速下滑的先见性预测，任正非毅然把代理用户交换机赚到的利润投入到用户交换机的自行研发中，这样的做法可是冒险“押注”华为的前途与命运。后来，任正非说：“华为是由于无知而踏入了信息技术产业。”

1988 年，适逢中国改革开放初期，各项基础设施亟待完善，中国的电信事业也是如此。从铺设固网到架立无线通信基地台，再到采购网

络设备和光纤，等等。在这样的机遇下，华为迎来了自己的黄金发展时期，从低端到中高端，华为如嗜血的鲨鱼，迅速膨胀，每到一处均引起对手的恐慌。

在任正非看来，“山羊为了不被狮子吃掉，必须跑得比狮子快；狮子为了不饿肚子，必须比山羊跑得更快”。

任正非由此认为，华为时刻为自己准备了在中国本土市场作为“狮子”和在国外市场作为“山羊”的双重角色。这双重角色造就的“土狼性格”成就了今日华为的固守和拓展国际化的战略。

第二节 走出去就有活下去的机会

在《华为基本法》中，华为走向国际市场，做世界级企业是任正非为梦想而坚持的选择。当 2000 年的互联网泡沫破灭之后，华为更加重视海外市场的拓展。

任正非是这样谈及华为的国际化：“在这样的时代，一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛，一家企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强，一家公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息，一位员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。”

从中不难看到，除了从市场的角度分析华为的国际化选择，任正