



华为撬动世界的秘诀

程东升 刘丽丽 编著

任正非 谈国际化经营

畅销书《华为真相》作者最新力作
华为 CEO 任正非国际化经营思想精华



程东升 刘丽丽 编著

任正非 谈国际化经营



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLES PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

任正非谈国际化经营/程东升,刘丽丽编著. —杭州:浙江人民出版社,2007.9

ISBN 978-7-213-03574-6

I. 任… II. ①程…②刘… III. 企业经济—国际化—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 115139 号

| | |
|------|---|
| 书 名 | 任正非谈国际化经营 |
| 作 者 | 程东升 刘丽丽 |
| 出版发行 | 浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话:(0571)85061682 85176516 |
| 责任编辑 | 虞文军 |
| 责任校对 | 朱晓阳 |
| 电脑制版 | 杭州大漠照排印刷有限公司 |
| 印 刷 | 杭州富春印务有限公司 |
| 开 本 | 710 × 1000 毫米 1/16 |
| 印 张 | 16.5 |
| 插 页 | 2 |
| 字 数 | 29.8 万 |
| 版 次 | 2007 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-213-03574-6 |
| 定 价 | 29.00 元 |

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



黄海洲

序一 中国经济要进一步融入世界

如果以 1978 年为中国改革开放元年,那么中国对世界经济的实际影响力在 1998 年就已开始了,尽管当时中外学者和政治家并未认清这一重要里程碑。1998 年之后的 20 年即 2018 年,中国的经济又将如何,很重要的一点还要看中国将如何进一步融入世界,如何直面目前国际环境的种种问题和化解国际市场风险。

不少人认为,当今全球经济失衡问题非常严重,而两个面临相对较大经济失衡问题的国家恰是世界经济增长的两个主要动力国——美国和中国。但笔者几年来一直认为全球经济失衡问题固然存在,但不太严重。因为全球经济失衡是结构性问题,而结构性调整需要假以时日,最好在稳定增长中逐步解决。世界经济在历史上面临过几次大的失衡,经常与大的技术革命或者一个大国的经济崛起有关——这类革命或者经济崛起要求利益重新分配——只要世界经济继续发展,人类社会总体收入水平就会不断提高。失衡本来就是动态的表现,属经常性的,均衡才是短期现象,是相对的。

全球化里面的中心国家是美国和中国。美国的经济行为不能用一般国家来分析和判断。在过去的 20 年里,全球金融一体化的趋势大大增强,金融资产明显扩张。大量资本流到美国,投资在低回报的美国长期国债上,而大量美国资本流到他国,投资在高回报的短期股票和其他金融产品上。研究表明,仅此利差一项,美元的 10% 贬值即可导致相当于 5.9% 美国 GDP 的财富转移到美国。因为在全世界金融体系中美元仍是基准货币,美元的铸币税在美元贬值或美元通货膨胀下也导致大量的财富转移到美国。这种能力是一个非全球中心国家所梦想的。

除了美国之外,中国虽然是一个发展中国家但也正在变成一个中心国家,所以用一般的发展中国家的眼光看中国的问题也会有很多的不足,并可能影响中国崛起过程中的重大经济金融政策的制定和实施。中国的发展已经带动了全球的经济增长。中国虽然只占世界经济5%的经济实力,前几年却为全球经济增长贡献了25%左右,2007年的贡献将会超过30%。

中美两国的经济关系在很多方面是天然的伙伴,两国的互补性大于竞争性。两国之间的所谓失衡可以理解为一种动态均衡,这种相对失衡是全球经济走向新的更好的必要条件。今天的全球经济比5年前更好。只要全球化里的中心国家保持稳定适度的经济增长,正在崛起的中心国家保持稳健高速的经济增长,全球经济就将可能继续增长并从失衡走向新的更好的动态均衡。中国应抓住这个有利时机,快速稳定地发展经济并逐步减少结构性失衡。

将1998年说成是中国经济显著影响世界的起始年,这有几方面的原因。第一,中国经济经历了20年高速增长。第二,1997年发生了亚洲金融危机,紧接着发生了1998年的俄罗斯金融危机,全球金融市场和原材料及石油市场发生巨大危机,唯中国经济表现一枝独秀,而当时所有发达国家和发展中国家均表现乏力。中国经济不仅成为全球经济增长的重要动力,恰在此时中国成为石油净进口国。此后几年的全球石油市场价格似乎是由中国一国的进口决定而与其他因素无关,尽管此时中国的石油净进口量仍然不大。但是这一现象4年后才为外国所关注。2002年后,中国的人民币改革才开始逐步成为全球关注焦点。

与石油风险相比,中国更应该关注国际原材料市场的风险。美国等发达国家大多需要大量进口石油,但不需要大量进口原材料。后工业化的发达国家已经把依赖原材料的制造业转移到了像中国这样的发展中国家,由此而来的高能耗、高污染和高原材料消耗成为发展中国家的后发劣势之一。而中国的经济增长和资源状况,决定了中国对原材料的需求将持续增长。中国人均能源、原材料的需求只是韩国和中国台湾在20世纪70年代的1/3,即使靠节约消耗、发展循环经济、发展消费产业,人均需求仍将持续增长。

作为一个发展中国家,中国人均收入仍然较低,劳动力便宜,而且城市化尚未完成,决定了其在相当长的时期内仍需要国际市场的需求来带动国内经济增长。换言之,解决中国的人口和经济增长问题有赖于长期利用国际技术、能源、原材料、商品和金融市场。

在中国国际贸易顺差和外汇储备日益增加的前提下,应该大力鼓励国内企业走出去,尤其在技术、金融、原材料和批发、零售业进行跨国并购。中国不怕国际竞

争,但不继续开放、不走出去就没有竞争的机会。中国企业应积极成为全球化中的重要力量,研究全球化中的新问题,善用全球化中的有利因素,化解全球化中的风险,使中国经济在 2018 年更上一层楼。

华为已经走出了国门,更应积极在海外市场开拓。程东升先生、刘丽丽女士这本关于华为国际化的编著精彩纷呈,相信会为希望了解华为故事的各界人士所欣赏。东升客气地请我就中国经济融入世界写几句话,我就写了如下几句,不妥之处还请东升和本书读者见谅:

1978 年中国经济开始面向世界,1998 年中国经济已经影响世界。2018 年中国经济如能融入世界,2038 年中国经济可能引领世界。在这个过程中,作为中国本土企业的杰出代表,华为的国际化经验非常值得我们关注和学习。让我们共同努力!

2007 年 7 月 31 日于香江

(黄海洲:印第安纳大学 Kelley 商学院商业经济学与金融学博士,现任英国巴克莱银行大中华研究主管,清华大学经济管理学院特聘教授。曾任职国际货币基金组织(IMF)和任教于香港中文大学商学院、伦敦经济学院。)



周八骏

序二 中国迈向知识经济的脚步

从微观角度看，中国经济体制改革大致可以归纳为两方面：一是传统国有企业向现代企业转变；二是诞生非国有企业，民营企业则为非国有企业的代表者。研究中国经济体制改革，不能不研究中国的非国有企业；研究中国的非国有企业，不能不研究中国的民营企业。

就经济发展水平而言，中国内地尚处于以第二产业为主的“工业经济”向以第三产业为主的“服务经济”的转变阶段，用中国政府的话来说仍属于“发展中经济”。

然而，在世纪之交，全球经济的最先进部分已开始迈入了知识经济阶段。我将之定义为“以知识为一般生产要素的经济”。知识是人类与生俱来、不断进步的知识和实践的总和，可分为“非物化知识”与“物化知识”。人类社会既有的三大生产要素——土地、劳动力、资本都是知识，但是，直到 20 世纪 70 年代以来随着现代信息技术和现代通讯技术的突飞猛进、日新月异，“物化”和“非物化”的知识才找到“数码”作为一般表现和共同平台。

“数码”对于知识的意义，犹如货币对于商品。正如比尔·盖茨 (Bill Gates) 在 “The Road Ahead” (《拥抱未来》，王美音译，台湾远流出版事业股份有限公司 1976 年版，第 48 页。) 一书中所说：“个人计算机用二位数字储存文字，激光唱片用二位数字储存音乐，而银行的提款机也用二位数字储存金钱。任何的信息在进入计算机之前都必须转换成二位形式，机器和数字装置再把信息转换回原来的、有用的形式。”如果说货币使人类经济活动找到共同计量单位 (价格) 和便利交易的工具，那么，“数码”使所有经济活动 (商品、服务、资本和人员交往、交易) 以及货币本身及其功能都转换成同一形式在全球范围内进行，又以迅速还原千姿百态的经济活动的

本来面貌而保持各种交往或交易的生动性。在一极,“数码”使人类的经济活动更抽象,以至于有人称人类经济正演变成“符号经济”(Symbol Economy)或“位经济”(Bit Economy);在另一极,“数码”较之信用货币仅能抽象表达经济活动,能够恢复经济活动的具象。

王安先生把比尔·盖茨(Bill Gates)的“Business & The Speed of Thought”的中文书名译作《数位神经系统》(内蒙古人民出版社 1994 年版),可谓一语道破了知识经济的真谛——现代信息和通讯技术(Information and Communication Technology,简称 ICT)是知识经济的基础技术和核心技术;现代信息和通讯行业是知识经济的核心行业;知识经济意味着以现代信息和通讯技术来改造既有各行业又创立新行业。

尽管中国作为发展中国家距离知识经济仍有很长的路要走,但是,最近 10 多年来,中国的现代信息和通讯技术以及现代信息和通讯行业取得了显著发展。正因为中国离知识经济目标尚有显著差距,所以,中国的现代信息和通讯技术以及现代信息和通讯行业必须重点或优先发展,而所取得的成就也弥足珍贵。

无论是从微观角度研究中国经济体制改革还是从经济发展水平角度追踪中国经济前进轨迹,华为技术有限公司都是非常值得研究、值得褒扬的。华为是中国民营企业的佼佼者,其总裁任正非是中国现代信息和通讯技术的一位开拓者,是中国现代信息和通讯行业的一个领军人。华为短短 10 多年的发展进程,留下了不少足以为人称道的故事。

在《任正非谈国际化经营》一书中,知名财经记者程东升以其对新闻的敏锐性和对时代脉搏的准确把握,所记述的华为国际化故事,固然只是提供了关于华为的一个侧影和缩影,但读者可以从自己关心的视角获得不同的教益。关心中国企业改革的读者,可以从本书隐约感触中国民营企业虽没有传统体制包袱、却必须努力摆脱传统体制环境羁绊的苦辣,更能够从本书领略中国民营企业在市场经济大潮中奋勇拼搏的风采。关心中国现代信息和通讯技术以及现代信息和通讯行业发展的读者,可以从本书看到中国现代信息和通讯领域的先驱者们是如何殚精竭虑地克服种种困难,做出不平凡的业绩。

本书的最大特色是梳理了华为走向世界的经验。经济全球化是知识经济的本质特点。经济“数码化”在本质上是无国界的。现代信息和通讯技术创造覆盖全球的“无形大市场”,使经济迅速全球化,并趋向于全球一体化。比尔·盖茨说得好:“信息高速公路”的比喻不妥,“这个比喻把重点放在硬设备而非实际的应用上。”“我个人认为‘终极市场’(ultimate market)这个比喻更能贴切地形容即将发生的各种活动。自地摊以至购物中心,市场一直是人类社会的基础,而我相信‘终极市场’终将成为未来世界百货业的中心。它将成为我们大家销售、交易、投资、议价、

寻宝、辩论、交友和消遣的地方。当你听到‘信息高速公路’，而不是看到一条真正的公路时，试着将它想象成一市场或交易所。”（《拥抱未来》，王美音译，台湾远流出版事业股份有限公司1976年版，第48页。）走在经济全球化前列的企业，理当较之其他企业更具有国际视野和国际特色。即便如本书作者在后记中所说“华为所处的国内外环境的特殊性，决定了华为不可以复制”，但是，华为的国际化经验仍具有可供借鉴的价值。人们借鉴华为的经验，不是要复制华为，而是要在自身发展过程中汲取被华为的成功所验证了的那些元素。

程东升是一位青年记者。我同他并不相熟，愿意为他的著作撰写序言，是为其著作的主旨所打动，也与我本人的研究领域有颇大关系。作为20多年来一直在香港关注世界和中国发展的一位研究者，我愿意同东升以及所有朋友们一道，为祖国的昌盛而竭尽绵力，为祖国的昌盛而鼓与呼。

2007年7月22日于香港

（周八骏：中国首批以国际金融为研究专业的经济学博士之一。现任中国光大集团有限公司高级研究员、光大控股研究部执行董事，香港特别行政区策略发展委员会委员，上海社会科学院港澳研究中心常任理事。自1992年以来，周八骏为香港中文大学、浸会大学、香港大学、理工大学、城市大学以及香港若干重要中资机构等举办了逾百个培训班，开设关于香港经济和社会、中国改革开放等多个领域的课程或讲座。）

目 录

第一章 华为的国际化逻辑

- 泪洒五洲,汗流欧美亚非拉 / 5
- 不能等没有问题时才去进攻 / 9
- 屡败屡战 / 13
- 我们已无退路,后面就是莫斯科! / 17

第二章 华为的海外攻伐秘籍

- 从粤港起步 / 25
- 必须让用户发挥综合效益 / 27
- 把碉堡建到每一个前沿阵地去 / 30
- 华为的“诺亚方舟” / 40
- 东方不亮西方亮 / 42
- 时间金钱持久比拼 / 43
- 从销售型向营销型转变 / 47
- 跟着外交路线进行跨国营销 / 49
- 欧洲连下几城 / 53
- 富豪俱乐部门票 / 56
- 赢得竞争对手的尊重 / 61
- 没有什么不可能 / 63
- 我只见给我市场的人 / 65
- 一波三折 / 66
- 沙漠找“绿洲” / 67

第三章 华为的国际化管理套路

- 后任正非时代 / 72
- 世界上最难的改革是革自己的命 / 73
- “是、事、试”考核干部 / 75
- 群体接班? / 78
- 华为接班人只能从内部产生 / 80
- 国际市场迅速突破的基础 / 82
- 反对民主推荐,反对竞争上岗 / 90
- 培养超越自己的接班人 / 92
- 决策从贤不从众 / 95
- 队伍不要散掉就有机会 / 96

第四章 与基金博弈

——收购港湾真相

- 少年得志 / 103
- 第二次握手 / 105
- 不是尾声 / 106

第五章 静水潜流的华为文化

——国际化背景下的华为企业文化

- 漂泊的华为 / 112
- 用什么安慰你疲惫的心 / 114
- 摒弃低俗生活 / 116
- 发挥特长比弥补弱点更重要 / 118
- 适应而后改变 / 119
- 惨痛代价 / 120
- 静水潜流 / 124
- 艰苦奋斗 / 125
- 搬石头还是修教堂 / 129
- 做从没得到过授勋的英雄 / 130

- 淡化“华为”色彩 / 132
- 高绩效的服务文化 / 134

第六章 不要名牌学校前几名学生

——华为的国际化人才战略

- 不要名牌学校前几名学生 / 140
- 胸怀有多大,天就有多大 / 143
- 英雄与领袖的不同 / 145
- 炼狱 / 148
- 评价关键事件行为 / 153
- 华为人并非生来就是“狼” / 155
- 跑得慢的会被吃掉 / 158
- 如何发现优秀员工 / 160
- 维护现有体系运行 / 163
- 真正的学习型组织 / 164
- 唯思想创造才有价值 / 168
- 报酬待遇向优秀员工倾斜 / 171

第七章 华为的“粮草”

——财务管理与资本的国际化

- 出售非核心资产 / 174
- “粮草”先行 / 175
- 解决财务管理技术难题 / 178
- 巨大投入与控制成本平衡 / 180
- 资本国际化 / 187

第八章 商场上没有永远的敌友

——合作伙伴的国际化

- 我是拉宾的学生 / 194
- 马可尼之战 / 197
- 华为为什么 / 198
- 后来者爱立信 / 199

- 利益均沾 / 200
- 华为 3Com 的前世今生 / 203
- 竞争对手也要手拉手 / 207
- 拿来主义与自主研发结合 / 209
- 世界眼中的华为 / 211

第九章 华为永远不会抛弃基本法

——经营思路的国际化

- 没有了“狼性”就不再是华为 / 214
- 华为企业基因密码 / 216
- 华为基本法：抛弃还是继承？ / 219
- “进华为就是进了坟墓” / 222
- 把产品当作自己的儿子 / 228
- 依靠创新晋升世界级 / 230

附 录 华为国际化大事年表 / 234

后 记 / 245

第一章 华为的国际化逻辑

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。

——任正非

配套性产业和地区性市场能催生优秀的企业,但难以产生世界级的伟大企业。只有原创性产业和全球性市场才能产生世界级的伟大企业。

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,成为世界级领先企业,也就是成为世界一流的设备供应商。

早在创业初期,任正非就向所有华为人宣称:未来世界电信市场,三分天下,华为有其一。在仅有2万元注册资本,靠敲敲打打的作坊式生产维持生计的时候,任正非就给华为描述了一个似乎可望而不可即的未来。20年后的今天,我们不得不佩服任正非作为企业领袖的前瞻性和战略眼光。



华为创始人、CEO 任正非

华为的成功再次验证了一个真理:企业做大以后,企业家的眼光和境界将决定企业能够走多远、可以做到什么层次。

有了这个全球性的宏大目标,华为必然要向全球市场拓展,必然要国际化,否则,这个目标永远无法实现。因此,国际化是华为发展的内在要求。国际化是任正非多年以来梦寐以求的目标,但是华为的国际化不是噱头,不是赶时髦,而是生存、发展所必需。

从华为发展轨迹看,与国际接轨、实现全面的国际化是华为二次创业的主要任务,是华为的管理体系、企业文化、组织架构、市场营销、技术研发等的全面提升并达到国际水平的过程。

任正非预计华为用10年时间来完成这一过程,即从1998年到2008年左右。届时,华为的管理水平将达到国际标准,市场营销跨国化,具有国际竞争能力,在多个产品和领域达到世界著名公司的同期水平,在资本构成上也具有国际化的特点,成为一家真正国际化的企业。

从市场角度看,在传统电信设备市场风光不再、3G市场前景尚不清晰之际,华为为改变其以往的经营思路,是被迫适应市场变化开辟新的战场的需要;华为也希望通过专业化和国际化,维持其领先形象。

1995年左右,任正非就已经敏锐地预见到了国内传统电信市场即将面临饱和,大规模的电信基础设施建设即将接近尾声,已经具有一定规模的华为,要保持一个较高的增长速度和占有较大的市场份额,就必须尽快找到新的快速增长的市场空间,否则,华为就可能发展不下去。于是,到海外去抢占市场,发掘新兴市场成为华为的必然选择。

管理上,华为原有的在与国际巨头在部分市场上直接竞争的、单一市场格局下

所自发形成的创业型的管理体系,已不能适应在国内外市场同时开战、与国际巨头在各个市场层次上全面竞争的复杂格局中运营的成长型企业的发展要求。

华为高级顾问吴春波先生认为,中国企业国际化的瓶颈在于企业的管理体系。企业的国际竞争力往往是在国内培养的,而国内竞争力是在企业内部培养的。一个企业如果在国内都不具备强大的竞争优势,一旦进入国际市场,面对更强大的竞争对手,其结果是可想而知的。企业的国际竞争力,是对其国内竞争力的最好检验;国内竞争力是企业内部机制与活力的最好体现。不能构建规范的充满活力的企业内部机制,即使在国际市场上能稍有收获,也是偶然之中的侥幸。

吴春波先生认为,国内企业与西方公司的差距往往不是表现在技术和质量上,而是表现在管理水平上。跨国公司强大的市场竞争力,来自于其内部先进科学的管理机制和管理体系。而重经营轻管理,管理水平与管理能力的内力不足恰恰是中国企业的软肋,也是其走向国际市场的最大障碍。构建以国际市场为核心的管理体系和运作流程,这是中国企业的国际化亟待解决的首要课题。

国际化的前提是对人力资源的全球化管理。

在技术上,通过原来的模仿、跟进,可以发展到与国际巨头并驾齐驱、甚至在某些领域还能适度领先,并进入世界产业的第一阵营。但如果没有坚实的基础,擅自扩张,那只能是自杀。如果华为的产品既不可靠,也不优秀,仅仅依靠广告和说明书写得很好,一下子撒出去一大批产品,只能是连维护都做不好。如果华为没有良好的售后服务体系作为保障,海外扩张也不可能,而如果服务系统不计成本进行扩张,也会走向死亡。经过多年国内市场和部分国外市场的磨炼,华为在上述领域里都取得了巨大进步,开拓海外市场就有了基础。

这一切都决定了华为不能仅仅局限在国内,必须走出去,在全球市场上进行打拼。这样,华为在管理上必须真正向国际巨头看齐,华为的技术开发必须与国际巨头同步甚至要领先,华为的企业文化也必须重新建构,华为的人才结构必须更多元化,要广泛吸纳世界顶尖人才。

研究华为的国际化可以发现,其有几个明显特点:

发展的必然需求拉动了国际化,而不是为国际化而国际化;

有足够的资本实力支撑,这来自于多年来国内市场的持续大规模增长,使华为渡过了国际市场迟迟没有大规模启动的难关;

国际化是立体的、全面的一个系统工程,不仅仅包括抢占国际市场,雇佣一些国际员工,还包括管理体系、研发、文化建设、资本运作等等所有企业的发展要素都必须向国际一流企业看齐。职业化管理和国际化人才是成为世界一流企业的必要条件。那些以为抢占了一些国际市场份额、雇佣了一些外国人、设立了几个境外机构就认为自己是国际化的企业,是极端幼稚的。

国内市场是华为牢固的根基,国际化必须均衡国内和国际两个市场。吴春波先生认为,中国企业在进入国际市场时,必须清醒地认识到,国际化所带来的一系列冲击,国际化会使得企业在国内和国际两个市场同时展开,企业的经营管理体系必须覆盖国内和国际两个市场。如果企业还不能在国内市场上站稳脚跟,企业的国内市场份额还无法达到较高水平的情况下,盲目的国际化必然会分散企业有限的资源,从而使企业在两个市场上都陷入被动,以致虽然进入了国际市场,却丢了国内市场。企业的国际化是以国内市场的成功为前提的。国际化的经营管理同样也是以国内的成功为前提的。

华为的国际化较好地均衡了国内和国际两个市场,以国内市场的稳固发展来支持国际市场的发展,以国际市场的发展来促进国内市场的增长,从而实现国内和国际两个市场的均衡增长。华为海外业务每年以接近100%的速度增长,2003年华为国际市场的份额占总销售额的27%,2004年达到40%,2005年海外业务收入占总销售额的一半,2007年华为海外市场的收入预计将占据华为总销售额的60%。要达到这一比例的前提是以国内市场销售额的增长为前提的。

没有大的市场规模是不可能低成本,但竞争一定会出现低成本阶段。华为开拓国际市场也是为了扩大经营规模,没有规模就难以对付未来的低成本竞争。在信息产品的利润率还比较丰厚的时候,任正非就敏锐地预料到,未来信息产业竞争的残酷性绝对不会比PC机更轻松,世界级竞争一定会出现。

华为所从事的信息通信产业必须在规模足够大的时候,才能产生更大的边际效益。华为的产品中很大一部分是软件,而软件产品的复制成本很低,使得复制品越多,产品的成本越低,获取的利润越大;利润越大,就可获得更多的优秀人才,用更多的钱去建立良好的管理体系,来对付新的竞争对手的进入,从而保持自己在市场上的领先地位。微软是典型的在软件领域实施规模经营成功的企业,虽然其WINDOWS XP的售价动辄几千元人民币,其实如果不算开发成本,其单张的成本也不过是转录一张光盘而已。

但是,在任正非看来,规模经营的低成本是由管理产生的,而不是自发产生的。规模化经营不可能自动地带来低成本,盲目的规模化是不正确的,实施规模化以后企业如果没有良好的管理,同样也不会出现低成本。一家大公司面临的最主要的问题是二个,一是管理的漏洞,二是官僚主义。因此,华为在管理上要狠抓到底。

华为的国际化是以拥有自己的核心技术为前提的,华为以自主研发的设备抢占国际市场,赚取核心技术所带来的最大利润,而不是购买其他厂家的核心设备进行简单组装之后再出口。在与众多国际巨头结成广泛合作时,华为因其技术的先进性,摆脱了对国际巨头的技术依赖,在这种情况下,华为与之缔结的合作才是真正平等的、双向的,才是真正的优势互补。企业的技术能力代表着与合作企业交换