

中国旗舰企业管理丛书
主编 熊金福 匡仲源

熊金福 李永江 编著

中兴跨越



**ZHONGXING
KUAYUE**



深圳出版发行集团公司
海天出版社
Shenzhen Publishing-and-Distribution Group
Haitian Publishing House

中国旗舰企业管理丛书

中兴跨越

熊金福 编著
李永江

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 侯焱文
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中兴跨越/熊金福, 李永江编著. —深圳: 海天出版社, 2008. 5

(中国旗舰企业管理丛书)

ISBN 978-7-80747-174-5

I 中… II ①熊…②李… III. 通信—邮电企业—企业管理—
经验—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第006325号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341

责任技编: 蔡梅琴

封面设计: 黄 华

装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

出版发行: 海天出版社

地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033

网 址: <http://www.htph.com.cn>

邮购电话: 0755-83460397

印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂

经 销: 海天出版社

版 次: 2008年5月第1版

印 次: 2008年5月第1次印刷

开 本: 778mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 250千

印 数: 6000册

总 定 价: 248.00元 (共8册, 本册31.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

序言

“度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也。”《孟子》云：“度然后知长

短。”《管子兵法》上说：“和合故能谐”，有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”，我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好，假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展，否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛书中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，他们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但他们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

中兴跨越

——中兴通讯从卓越到跨越

中兴通讯，中国大地一颗冉冉兴起的通讯产品企业明星。短短的20多年，中兴以其卓越的成就称雄中国，雄踞世界。中兴的高科技通讯产品一次一次超越自己，它架起的无形电波，飘洋过海，跨越国界，穿越时空，使世界变小了，使人类变近了，也拉近了中兴与未来、与全球的距离。



名企风度榜

中兴通讯：“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

1985年，中兴通讯成立。

中兴通讯是全球领先的综合性通信制造业上市公司，是近年全球增长最快的通信解决方案提供商之一。为全球120多个国家的500多家运营商及全球近3亿人口提供优质的、高性价比的产品与服务。

中兴通讯是中国重点高新技术企业、技术创新试点企业和国家863高技术成果转化基地，承担了近30项国家“863”重大课题，是通信设备领域承担国家863课题最多的企业之一。

1997年，中兴通讯A股在深圳证券交易所上市。2004年12月，中兴通讯作为中国内地首家A股上市公司成功在香港上市。2006年，中兴通讯主营业务收入超过230亿元，其中，国际收入达44%。2006年，凭借优异的全球业绩，中兴通讯跻身美国《商业周刊》“中国十大重要海外上市公司”和“中国最佳品牌20强”，成为国内唯一上榜的通信设备企业。

目 录

第一章 跨越自我

- 1.1 从创业到上市 2
- 1.2 从农村到城市 6
- 1.3 从低端产品到高新产品 9
- 1.4 从抓住机遇到自主创新 12
- 1.5 从技术领先到战略领先 17
- 1.6 从国内到国际 21

第二章 跨越产品

- 2.1 四大产品齐头并进 26
- 2.2 重点产品突显英名 36
- 2.3 中兴手机一枝独秀 41

第三章 跨越技术

- 3.1 10%研发投入 50
- 3.2 专利技术国内领先 52
- 3.3 科技成果相互渗透 55
- 3.4 45%研发人员 57

3.5	系列数据产品方案	60
3.6	技术要由市场驱动	61

第四章 跨越全球

4.1	面向全球	66
4.2	布局亚洲	76
4.3	开发非洲	78
4.4	穿越欧洲	79
4.5	进军美洲	81
4.6	广泛合作	83

第五章 跨越文化

5.1	中兴文化：中兴持续发展的驱动力	88
5.2	两个坐标轴：中兴企业文化的模式	89
5.3	以人为本：中兴企业文化的核心	90
5.4	包容万物：中兴企业文化的核心	92
5.5	诚信文化：中兴企业文化之本	93
5.6	顾客至上：中兴企业文化之母	94
5.7	精诚服务：中兴企业文化的精髓	96
5.8	学习文化：中兴企业文化的源泉	99
5.9	做企业公民：中兴企业文化的使命	100
5.10	循序渐进：中兴企业文化的作风	101

5.11	高压线：中兴企业文化的底线	102
5.12	“五观”端正：中兴企业文化的思路	103

第六章 跨越管理

6.1	“国有民营”模式管理	108
6.2	矩阵式分权管理	110
6.3	“六西格玛”管理	113
6.4	“不确定性”管理	116
6.5	“低成本尝试”管理	120
6.6	“人才资本”管理	122
6.7	平稳过渡的管理团队	128

附录

附录	中兴通讯股份有限公司章程	134
	主要参考文献	218

第一章

跨越自我

【章记】

中兴的跨越，首先是对自己的跨越。从开始创业到上市，从无产品到自主创新产品，从国内到国外，20多年一步一步发展壮大，留下的是标杆上一串记载跨越的纪录。

1.1 从创业到上市

创业之路

1985年2月，中兴通讯公司正式成立，它的前身是深圳市中兴半导体有限公司，由航天系统691厂、长城工业深圳分公司和香港运兴电子贸易公司共同出资成立，主要从事光传输、视讯、电源和监控等产品技术的研发。

1984年8月，中兴创始人、董事长侯为贵受航天工业部下属西安691厂指派，带着几个人到深圳筹备开设“窗口”企业，想通过外引内联，有所发展。1985年2月7日，由691厂、长城工业深圳分公司和香港运兴电子贸易

公司共同出资成立深圳市中兴半导体有限公司，注册资金280万元人民币。但是，因为合资各方都没有现成的产品和市场，又引进不了技术。最后就以691厂派出的小组成员为主，选择了当时最热门的“来料加工”和代理销售国外产品，开始了中兴通讯的创业之路。在掘到“第一桶金”之后，中兴将赚到的300多万元投入到开发程控交换机的项目中，先后组装过电话机、电子琴和冷暖风机等产品，赚取加工费支撑企业发展。

在谈到当时为什么选择在深圳创业？为什么选择的是通讯行业？中兴创始人、董事长侯为贵说：“那时候，深圳是一个中国改革开放的前沿阵地。我们从西北西安当时航天部下属的一个企业到深圳做一个窗口型企业，后来发展成为一个创业型的公司。当时国家的通信产业才刚刚起步，老百姓的电话非常少，打电话非常困难，需求潜力大，这个产业是很有前景的，对整个社会发展、对群众的生活质量的提升都非常重要。所以，我们选择了这个行业来发展。”

上世纪80年代，我国电信业迅猛发展，但当时普通百姓装一部固定电话都很困难。所以中兴最开始做的是有线通信，而且是用户交换机，就是企业内部网的交换机。

当时，中国通讯市场上总共有8种制式的机型，分别来自7个国家，全国上下，从农话到国家骨干电话网用的全是国外进口的设备，行业内流传着“七国八制”的说法。

1986年6月，中兴成立研发小组，成员只有10多个人，开始研制中兴的第一个技术产品ZX-60模拟空分用户小交换机。经过近一年的艰苦努力，我国第一台局用程控数字电话交换机(DS-2000)研制成功。

1987年7月，ZX-60小容量模拟空分用户交换机通过技术鉴定并取得邮电部颁发的人网许可证，这是中兴的第一个自主开发的产品，也是进入

通信产品领域的初步尝试。

1989年3月，中兴公司的董事会作出决定，全力支持侯为贵研发ZX500。11月，中兴的ZX500 500门用户数字程控交换机全部通过邮电部的测试，并由航天部主持进行了部级技术鉴定，被认定为具有自主知识产权的国产化第一台数字程控交换机。这一年，中兴实现利税81.5万元，员工总数400余人。1997年，中兴ZXJ10交换机、ZXA10接入网被国家科委认定为“国家级重点新产品”。

中兴经过10多年的努力，在创业、资金和技术都有了一定的积累，具备了相当的实力，为以后参与市场竞争打下了坚实的基础。

公司上市

1997年公司改组为中兴通讯股份有限公司，中兴通讯股份有限公司由深圳市中兴新通讯设备有限公司、中国精密机械进出口深圳公司、骊山微电子公司、深圳市兆科投资发展有限公司、湖南南天集团有限公司、陕西顺达通信公司、邮电部第七研究所、吉林省邮电器材总公司、河北省邮电器材公司共同发起设立，发行后注册资本2.5亿万元人民币。

1997年10月6日，中兴通讯通过深圳证券交易所交易系统，采用上网定价发行方式，发行人民币普通股65,000,000股(其中向职工配售6,500,000股)。社会公众股于1997年11月18日在深圳证券交易所挂牌上市。职工股于1998年5月18日上市流通。

单位(人民币元)	面值	发行价	发行费用	募集资金
每股	1.00	6.81	0.22	6.59
合计	65,000,000	442,650,000	14,300,00	428,350,000

中兴通讯作为中国大型通讯设备制造业第一股在深交所上市，当年业绩每股盈利0.47元，成为高科技绩优股的龙头，中兴通讯作为一家真正具有自主知识产权的高科技上市公司开始走上了高速成长之路。2004年6月，中兴通讯成为中国最大的通信设备制造业上市公司、中国政府重点扶持的520户重点企业之一。2004年12月中兴通讯又在香港联交所上市，成为国内首家“AtoH”公司。

作为在香港和深圳两地上市的大型通信制造业上市公司，中兴通讯以满足客户需求为目标，为客户提供创新和个性客户化的产品和服务，帮助客户实现持续赢利，构建自由广阔的通信未来。凭借在核心网产品、无线产品、接入/承载产品、业务产品、终端产品等领域的卓越实力，中兴通讯已成为中国电信市场最主要的设备提供商之一，并为全球120多个国家的500多家运营商及全球近3亿人口提供优质的、高性价比的产品与服务。

中兴成立时，只是一家原始投资仅几十万元的多种所有制混合的小企业，但它却持续地保持高速增长的态势，尤其是1997年上市之后，平均每年维持50%以上的增幅。在2003年12月“中国企业信息化500强”的评比中，中兴通讯由于“多年来在信息化领域的大力投入以及信息化与企业战



中兴通讯在深圳的总部大楼

略的有效结合”而入选，位居“中国企业信息化500强”第38位，并同时荣获企业信息化“最具发展潜力奖”。

经过20多年的磨砺，中兴通讯已经成为中国重点高新技术企业、技术创新试点企业和国家863高技术成果转化基地，承担了近30项国家“863”重大课题，是通信设备领域承担国家863课题最多的企业之一，公司每年投入的科研经费都占到销售收入的10%左右，并在美国、印度、瑞典及国内设立了14个研究中心。

中兴通讯是全球领先的综合性通信制造业上市公司，是近年全球增长最快的通信解决方案提供商之一。2005年，中兴通讯作为中国内地唯一的IT和通信制造企业入选全球“IT百强”。中兴通讯主营业务收入超过230亿元，其中，国际收入达44%。2006年，凭借优异的全球业绩，中兴通讯跻身美国《商业周刊》“中国十大重要海外上市公司”和“中国最佳品牌20强”，成为国内唯一上榜的通信设备企业。

在北京大学管理案例研究中心与《经济观察报》共同主办的“2006年度中国最受尊敬企业”中，中兴通讯连续3年入选“中国最受尊敬企业”这一称号。

1.2 从农村到城市

我国的通信行业的发展有着特殊的行业特点，国内企业起步较晚，水平比较低，但国内市场国际化程度很高。从上个世纪80年代我国发展程控交换技术起，国内市场就全部被国外企业瓜分。当时在业内被称为“七国

八制”，即国内交换机有欧美和日本等七个国家的八种制式，巨大的市场中没有一个国产品牌，市场早已被国外企业所垄断，中兴就是在这样的条件下发展起来的。

在当时的环境下，中兴这样的国内通信制造企业，要想进入市场，就必须面对强大的跨国公司，在关键中求生存，无异于以卵击石。但恰恰就是在这种恶劣的生存环境中，使中兴练就了一身过硬的本领，逐渐适应了激烈的国际竞争。

开拓农村市场

当时的城市通信市场已经被外国公司占领，在强大的竞争对手面前，弱小的中兴如何生存？中兴借鉴了中国革命成功的经验，采取了“农村包围城市”的战略。中兴公司敏锐地把目光投向行业内尚属空白的农用国产数字程控交换机的开发和生产，致力于研制开发国产交换机品牌。中国的广大农村虽然地理位置偏僻，经济基础薄弱，但人口众多，对电信的需求巨大，农村电信市场蕴含着巨大的潜力。国外品牌都集中在大城市，暂时无暇顾及农村地区，这就为国内企业创造了生存机会。1990年江苏省邮电局考虑用国产化的数字交换机，实行农话端局级数字化，并对中兴进行考察。中兴很好地抓住了这个良机，因为当时县级以上的交换局市场全被国外厂商所占据，只有农话端局的市场还是空白。

农村市场这个“夹缝”使中兴迅速壮大起来，公司每年保持了70%以上的增长速度。20世纪80年代，中兴先后推出了ZX500(A)、ZXJ2000数字程控交换机，大力开拓农村通信市场。到1993年，中兴ZXJ2000数字局用交换机的装机量占全国农话年新增容量(包括进口机型)的18%，居国产同类产品首位，企业收入大大增加。