

用四十多个国家的足迹 记载华为的海外创业之路

海外创始人 解密国际化中的华为

——华为四张脸

张贯京 著

华为在搅动世界

华为成功的四大战略与十大秘诀

鲜为人知的华为真相



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

海外创始人 解密国际化中的华为 ——华为四张脸

张贵京 著

Haiwai Chuangshiren

Jiemi Guojihua Zhong De Huawei



SPM
南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

海外创始人解密国际化中的华为：华为四张脸/ 张贯京著. —广州：广东经济出版社，2017. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5349 - 2

I. ①海… II. ①张… III. ①通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 057029 号

出 版 人：姚丹林
责任编辑：李惠玉
责任技编：谢 莹
封面设计：李康道

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	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市黄埔区茅岗环村路 238 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	18 1 插页
字数	323 000 字
版次	2017 年 4 月第 1 版
印次	2017 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5349 - 2
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：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

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。在这个过程当中所经历的艰辛、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，必须戒除浮躁和急功近利，要踏踏实实地、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，都给他们的生命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“上”“下”“内”“外”，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)

9.5 在华为工作是罪不是功 / 244

“丈夫有‘罪’，夫人‘连坐’”的人力资源政策(245) 世上最“霸道”的人力资源条款(246) 高管创业，“老东家”封杀(248) 高管移民 VS “流亡海外”(250)

9.6 “只许州官放火，不许百姓点灯” / 251

9.7 小股东权益是否被侵犯 / 253

第十章 附录

255

10.1 华为海外创业十一年大事记 / 255

2006 年(255) 2005 年(255) 2004 年(256) 2003 年(257) 2002 年(257) 2001 年(258) 2000 年(258) 1999 年(258) 1998 年(259) 1997 年(259) 1996 年(260)

10.2 华为全球九大市场简介 / 260

全球市场(260) 中国地区部市场(262) 亚太地区部市场(263) 东太平洋地区部市场(263) 中东北非地区部市场(263) 独联体地区部市场(264) 欧洲地区部市场(264) 南部非洲地区部市场(264) 北美地区部市场(265) 拉美地区部市场(265)

10.3 华为公司全球市场机构一览 / 265

10.4 英文缩写注释 / 274

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？

