



西安交通大学

研究生创新教育系列教材

国际市场营销经典案例集

主 编 袁晓玲
副主编 杨 蕾 杨万平



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



西安交通大学

研究生创新教育系列教材

国际市场营销经典案例集

主 编 袁晓玲

副主编 杨 蕾 杨万平

编写人员 (按编写顺序)

袁晓玲	范玉仙	姚 芳	杨 蕾
贺 斌	赵 锴	李丹妮	杨万平
李 浩	邸 勃	陈阿丽	



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

国际市场营销经典案例集/袁晓玲等编著. —西安:西安交通大学出版社,2018.6

研究生创新教育教材

ISBN 978-7-5693-0637-8

I. ①国… II. ①袁… III. ①国际营销-案例-研究生-教材 IV. ①F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 111678 号

书 名 国际市场营销经典案例集

编 著 袁晓玲

责任编辑 魏照民

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>

电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)

(029)82668315(总编办)

传 真 (029)82668280

印 刷 西安日报社印务中心

开 本 720mm×1000mm 1/16 印张 26.5 字数 505 千字

版次印次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5693-0637-8

定 价 59.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

总 序

创新是一个民族的灵魂,也是高层次人才水平的集中体现。因此,创新能力的培养应贯穿于研究生培养的各个环节,包括课程学习、文献阅读、课题研究等。文献阅读与课题研究无疑是培养研究生创新能力的重要手段,同样,课程学习也是培养研究生创新能力的重要环节。通过课程学习,使研究生在教师的指导下,获取知识并理解知识创新过程与创新方法,对培养研究生创新能力具有极其重要的意义。

西安交通大学研究生院围绕研究生创新意识与创新能力改革研究生课程体系的同时,开设了一批研究型课程,支持编写了一批研究型课程的教材,目的是为了推动在课程教学环节加强研究生创新意识与创新能力的培养,进一步提高研究生培养质量。

研究型课程是指以激发研究生批判性思维、创新意识为主要目标,由具有高学术水平的教授作为任课教师参与指导,以本学科领域最新研究和前沿知识为内容,以探索式的教学方式为主导,适合于师生互动,使学生有更大的思维空间的课程。研究型教材应使学生在学习过程中可以掌握最新的科学知识,了解最新的前沿动态,激发研究生科学研究的兴趣,掌握基本的科学方法,把以教师为中心的教学模式转变为以学生为中心、教师为主导的教学模式,把学生被动接受知识转变为在探索研究与自主学习中掌握知识和培养能力。

出版研究型课程系列教材,是一项探索性的工作,也是一项艰苦的工作。虽然已出版的教材凝聚了作者的大量心血,但毕竟是一项在实践中不断完善的工作。我们深信,通过研究型系列教材的出版与完善,必定能够促进研究生创新能力的培养。

西安交通大学研究生院

前 言

市场营销是在创造、沟通、传播和交换产品中,为顾客、客户、合作伙伴以及整个社会带来价值的过程和体系,是集管理、销售、艺术于一体的综合性活动。国际市场营销在国内市场营销的基础上,加入了国际经济、政治以及市场环境变化的多样性,因此也显得更加复杂多变。随着全球经济一体化程度的加深、区域性经济合作的进一步巩固,对社会需求的探索、市场机会的把控、国际环境的适应以及营销体系的建立等问题都会影响企业的盈利与发展,甚至改变企业的经营方向和战略布局。因此,加强国际市场营销管理,对标经典营销案例是企业在世界经济快速变革时期提升效益、引领发展的关键。

《国际市场营销经典案例集》收录了国内外 44 个营销经典案例,全书分为四篇,分别是营销环境篇、营销战略篇、营销策略篇和营销技巧篇,每篇包含 11 个国际市场营销中比较经典的案例。本书对每个案例分别从背景介绍、问题提出、问题分析和案例总结(跟踪)四个层次展开,其中包括对相关市场营销理论的援引和论述,以及某些案例后续的更新跟进,涉及的行业有快消、金融、通信、电商等,既包括国际市场营销中成功的案例,也包括典型的失败案例,本书既可作为高校相关课程的参考教材,同时也可供企业的管理人员和营销人员参考学习。

袁晓玲

2018年3月20日

目 录

前言

第一篇 营销环境

- 1 华为海外频繁被政商调查 (1)
- 2 微软收购诺基亚在华或受阻 (10)
- 3 中资银行海外发展——新建还是并购 (16)
- 4 荷兰合作银行进入中国分析 (24)
- 5 波司登的多品牌战略 (35)
- 6 联想在俄罗斯当上了“沙皇” (46)
- 7 汉高中国：消费观经营路线 (56)
- 8 志在必得——韩国现代的中国战略 (64)
- 9 TCL 国际市场营销案例 (78)
- 10 东风西渐——东风集团国内外合作分析 (87)
- 11 丰田公司——国际化经营的道路 (95)

第二篇 营销战略

- 12 戴尔十年失误沦为跟随者 (101)
- 13 史玉柱卖掉脑白金 (113)
- 14 双汇 VS 雨润：品牌是这样生成的 (124)
- 15 渣打银行进入中国模式分析 (134)
- 16 沃尔沃中国复兴 (143)
- 17 HTC 陨落三大原因 (150)

18	品牌老化难题:TCL 双核计划	(161)
19	百事营销的奇幻之旅	(170)
20	奔驰四大品牌	(179)
21	格兰仕微波炉的经营战略	(188)
22	耐克的国际营销之道	(198)

第三篇 营销策略

23	日清公司占领美国快餐市场	(204)
24	麦当劳、星巴克、可口可乐的玩法:将品牌给消费者	(213)
25	欧莱雅市场细分	(220)
26	奇瑞 QQ 市场细分	(235)
27	万豪酒店市场细分	(248)
28	联想的分销渠道策略	(258)
29	巨人集团多元化经营的困境	(267)
30	“都是 PPA 惹的祸”	(272)
31	老牌子遇到新问题——茅台酒何去何从	(283)
32	奥特莱斯三个秘密	(296)
33	亚马逊中国困境	(304)

第四篇 营销技巧

34	福特欲在华销售林肯	(321)
35	海底捞美国受挫的原因	(325)
36	华为、中兴的美国梦	(330)
37	进入美国市场的海尔	(338)
38	可口可乐打开中国市场	(351)
39	奢侈品厂商在华走亲民路线	(362)
40	优衣库是如何在中国做大的	(369)
41	资生堂的 STP 战略	(382)
42	大宝护肤品:工薪阶层的选择	(388)

43	宝洁公司和一次性尿布·····	(397)
44	帕米亚无烟香烟·····	(406)
	参考文献·····	(410)
	后记·····	(413)

第一篇 营销环境

1 华为海外频繁被政商调查

1.1 案例背景^①

华为,这个由任正非在 1988 年创办的民营企业,在短短 20 多年的时间内成为了中国最大、全球第二大通信设备制造商。不可否认,“狼性精神”是华为成功的一个要素,但任正非在华为成立初期就定下的国际化策略却也是华为成功改变世界电信市场格局的引领性核心战略。然而,就当华为准备将自己的旗帜插遍全球时,美国政府和印度政府却总是以“国家安全”为由阻挠华为的进入,因为他们认为华为是一家具有中国军方背景的通信设备制造商,如果美、印运营商使用它们的设备将会给美印的国家安全带来威胁。故华为因其所谓的“军方背景”身份始终未能进入美国的主流电信市场。

2007 年,华为公司希望收购美国 3COM 公司,但最终被美国国会以国家安全为由拒绝。数位美国国会议员表示,该收购交易将威胁美国的国家安全,他们声称华为与中国军方有联系。此外,除了美印两国政府,一些西方媒体在报道华为的时候也总是喜欢强调华为是由前解放军军官任正非创办的,暗示华为有中国军方背景,这其中不乏国外的权威媒体美国《华尔街日报》和英国《金融时报》。但事实上,华为是一家私人所有的企业,公司主要由员工拥有,创始人任正非目前持有不到 2% 的股份。然而,由于任正非是人民解放军的退役军官,加上之前华为一直未公开股权结构的详细信息,引起了人们猜测华为与中国军方有密切关系。

2010 年,华为在其 2009 年年报中首次阐述了股份结构,华为总裁任正非仅持有华为 1.42% 的股份,无任何政府持有股。同时,在 6 月 2 日公布的 2009 年企业

^① 资料来源:凤凰网 <http://tech.ifeng.com/special/huaweiindusthouzu/>.

社会责任(CRS)报告中显示,截至到 2009 年底,华为共有来自 140 多个国家和地区的 9.5 万多名员工。其中,员工持股计划参与人数为 61457 人,全部由华为员工构成。作为一家非上市私营企业,三分之二的员工持股比例令人咂舌。

华为在报告中强调称,公司是 100% 由员工持股的私营企业,没有任何第三方(包括政府)持有华为控股的股份,其全资股东为深圳市华为投资控股有限公司,通过工会实行员工持股计划。但即便如此,华为也未改变美印政府和国外媒体对华为具有军方背景的印象。或许,国家安全和军方背景只是美印政府保护本国通信设备企业的一个借口。正如华为印度销售主管维卡斯·迪万所说:“我们发展的越来越大,就足够困扰一些最大的竞争对手,因此我们在印度和美国的正当商业行为受到了一些阻碍。”

1.2 问题提出

针对印度政府将华为、中兴等 25 家中国电信设备商列入黑名单一事,工信部电信研究院副总工程师陈金桥在对话凤凰科技网时表示,印度政府以安全问题为由对华为、中兴等中国电信设备商禁售的根本原因是出于对本国电信设备商的保护^①。

陈金桥表示,印度和中国同属发展中国家中的大国,两国在各方面都存在一定的竞争关系,印度政府禁售中国电信设备主要是出于扶持和保护本国电信设备制造商的目的,希望能通过本国市场培养具有国际领先水平的电信设备制造商。此外,陈金桥还表示,印度尽管是全球电信设备市场中较热的一个市场,但是印度市场还并不足以影响全球电信设备市场的格局。“同时,印度对华为和中兴等中国电信设备的封杀已经发生过多次,是中印两国一个长期性的经贸摩擦。”陈金桥表示,从以往的情况来看,对全球电信设备市场的格局影响并不大。此前,在 2005 年和 2006 年华为在印度遭遇的禁运,背景和理由都类同——遏制中国企业同时保护印度本土企业,那时也是印度 2G 和 2.5G 网络建设高峰期。那一波印度网络建设高峰过后,经过协调华为才重新进入印度市场。陈金桥指出,对于此类经贸摩擦,一方面当事厂商需要积极协调,争取能够进入印度 3G 市场,另一方面,相关政府机构应当积极同印度政府磋商协调,帮助中国设备商能够尽早回归印度电信市场。

^① 陈金桥:印度禁令对电信设备市场格局影响有限。

1.3 问题分析

1.3.1 华为在国际市场营销中的环境因素分析

任何企业的营销活动,都不可能孤立地进行,而是在与外界有关因素相互联系、相互制约中开展的。随着改革开放的深入,我国越来越多的企业到国际市场上与他国企业展开竞争,环境因素在国际市场营销中扮演的角色已经显得越来越重要。准确掌握各国的国情和各种未知的环境因素并针对其制定合适的营销策略才是各个企业成功的关键。营销环境是指影响企业营销活动的各种外部因素,包括政治因素、文化因素、技术因素、法律因素、经济因素和自然因素。对企业来讲,这些因素里蕴藏着商业机遇和潜在的威胁,而且具有错综复杂、瞬息万变的特征。企业尽管没有能力控制或左右营销环境,但是企业可以选择有利的环境因素,而且可以运用适当的营销策略来利用环境中的机遇,躲避环境中的威胁和风险。

1) 政治因素

作为一种跨国界的经济与贸易行为,国际营销脱离不了各国的政治法律环境的制约。世界各国由于不同的政治制度,不同的政治局势,具有不同法律效力的条约、公约及协定等,使得企业在不同的国家开展营销时,必须全面了解各国的政治和法律环境^①。

政府的作用及行为目标是国际政治因素的第一个方面。一个国家的政府在政治与经济上的政策行为都有其既定的目标,这些目标在很大程度上取决于国家利益,比如国家经济的繁荣、政治的稳定、领土主权的完整、国家的安全等。一国政府的行为目标是受其国家利益驱使的,各国政府的行为目标在不同的时期有不同的重点。

第二方面为政治稳定性。过于频繁或突然的政权更迭会导致在该国的外国企业猝不及防,无法在政策上适应并做出相应的调整。动乱、内战、政变等政治冲突不仅可能直接对外国企业的人员及财产造成伤害,更可能因政治冲突导致东道国政府对外国企业政策上的变化,从而在一定时期内给外国企业在该国的营销活动带来种种不利因素。来自华为的内部人士表示,为一些贫穷的、政局不稳的国家的电信运营商提供买方信贷,不仅在寻找担保银行时难度大,并且操作起来风险也很高。该人士说,类似于2002年委内瑞拉政变,华为紧急撤出的事件时有发生,这会

^① 王曼:浅析华为公司的国际营销战略。

影响到运营商给华为的还款时间和能力。

第三方面为政治干预,指政府采取各种措施,迫使外国企业改变其经营方式、经营政策和策略。针对这种情况,华为主要从以下几个方面来减少东道国的政治风险:

①寻求当地的合作者。利用当地合作者在东道国的关系和影响,增进企业对东道国社会各方面的了解,从而减少政治风险。经过多年的努力,华为在国际市场赢得了西方竞争对手的尊敬,进而与华为进行不同层次的合作以提高各自的市场竞争力。比如,华为与摩托罗拉进行 OEM 方式的合作;华为通过与 3COM 成立合资企业成功地进入美国数据通信市场;华为与松下、西门子等建立了合作伙伴关系,进入全球市场。

②政府搭台,即跟着外交路线走。现今国家的竞争已经越来越多地体现在经济竞争上。企业在国际上展开的商业活动也逐渐呈现出同国家若隐若现的默契。“国与国之间的竞争就是企业与企业之间的竞争。”随着华为的国际化路径的延伸,这句话也被赋予了特殊的含义。在国际化的初期,华为遵守一个不成文的规定,那就是以中国的外交作为大方向。华为设立办事处的原则就是与中国建交的国家。在什么地区投放什么力度的人力物力也是根据国家外交的风向变化来决策的。1996年,叶利钦总统对中国进行国事访问,华为当即决定抓住这一大好时机向俄罗斯发展。同样,华为在巴西的合资公司也是看中了中国和巴西世代友好的关系而建立的。可以预见在未来,国家的影子仍然会出现在华为国际化的进程中。

③借助融资伙伴的力量。融资伙伴在海外市场是相当重要的。很多海外项目是先谈钱、谈融资,然后再谈产品、解决方案及售后服务。最早华为是依托中国进出口银行、中国信保以及中国的出口政策做买方信贷的。现在通过进一步开拓融资渠道,华为已经开始使用境外银行的买方信贷拓展市场,如汇丰银行、荷兰银行等。目前,华为的海外融资伙伴有二十多个,这些融资伙伴在当地有良好的声誉和社会影响力并且与政府关系密切,这就为华为的当地市场开拓提供了强有力的保障。

2) 文化因素

在当代全球市场营销中,文化作为一个十分重要的影响因素,已经渗透到了营销的各个环节中。只有了解并尊重某个国家、民族的文化背景和价值观念,才能根据所在区域、民族的消费者心理、行为和需求加以有效度量,从而制定适合于本土化的营销策略和战略。在国际市场营销中的文化是指“所有习得的信仰、价值观和风俗习惯的总和,并可指导国家市场中的消费行为”。在这个定义的基础上,文化有三个基本组成部分:①信仰:能够反映如何理解和评估产品及服务的大体心理和语言的过程。②价值观:消费者用以衡量何为适当行为的指标。③风俗习惯:在某

些场合中能够为文化接受或赞同的行为方式。文化差异对国际营销的各个方面都有着很重要的影响。

华为主要通过以下策略来进行跨文化的管理。

(1) 本地化策略

目前,华为在海外共设有 80 多个服务分支机构,除了中国员工外,还招纳了大量当地员工,包括技术、销售、财务等人才。在海外最大的研究所——印度研究所,80%以上的员工都是印度人。华为在美国的硅谷、达拉斯,瑞典的斯德哥尔摩,俄罗斯的莫斯科以及印度都设有研发中心,这些研发中心可 24 小时在华为强大的数据平台上进行同步研发。在这样的一个文化背景、生活习惯、价值观念有着较大差异的多元化工作环境中,华为的文化也逐渐国际化。

据华为内部人士介绍,华为印度所的一个项目组在一次技术方案讨论时,国内去的员工就方案争执不下,场面激烈,大家都在拼命叫嚷,想让别人接受自己的意见。就在难分难解之际,一位印度经理悄悄地把争吵的一方拉到一边说:“你不要那么大声,如果你很愤怒,就使劲握着拳头,等平静下来再去讨论。”就体现了我们国人同印度人处理问题时的方式差异。

实施本土化策略一方面有利于在新的国外市场上迅速站稳脚跟,巩固市场,使华为更快地开拓市场范围;另一方面,有利于降低为海外派遣人员和跨国经营所必须支付的高额工资和费用;同时也有利于与当地文化融合,减少当地社会对外来资本的敌对情绪。

(2) 文化规避策略

每个国家或民族都有自己的禁忌。禁忌标志着一种文化与另一种文化差异的界限,它是文化差异中最为敏感的因素。禁忌对国际营销的作用已为众多的国际营销的实例所证实。一些公司在国际营销中失败的主要原因往往是触犯或违背了某个地区或民族的禁忌。

(3) 借助第三方文化策略

由于本国文化和东道国文化存在着巨大的不同,而国际企业的子公司既不能照搬本公司的文化管理模式,又没有能力在短时间内完全适应巨大文化差异基础上形成的完全不同于本国的经营环境,在这种情况下,子公司便需要采取“借助第三方策略”。

华为人力资源管理中最重要的一个特点就是人员轮换制度。大部分员工不会在一个岗位上待太长的时间,尤其是在开辟国际市场的过程中,调动在相似国家或地区的负责人开拓新的市场,往往达到很好的效果。

随着商业全球化的发展,文化对于国际市场营销的影响力越来越突出。因此国际营销人员应该尽可能地了解其欲进入的国家的文化,并积极与当地国家的人

们接触,从而制定出适合企业发展和营销工作顺利开展的策略。对从事国际营销的企业而言,将文化差异纳入整体营销策略以保证企业目标的实现将永远是一个重大的问题。

1.3.2 华为应对政商频繁调查的相关策略分析

2010年5月16日消息,据国外媒体报道,华为表示,愿意向印度政府提供其网络系统的源代码,以打消印度政府的安全顾虑。华为一名代表表示:“按照普遍认可的国际行业惯例,在共同认可的前提下,销售商可以向当局提供源代码。我们已对印度政府表态,对此持开放态度。”印度电信部多次拒绝当地主要电信运营商采购中国设备的请求,理由是出于“国家安全考虑”。印度政府认为,印度电信部门若使用中国制造的设备,将使印度可能受到安全方面的挑战。作为在印度最大的两家中国电信设备供应商,华为首当其冲成为该“禁令”的受害者。面对此种困难,华为方面应积极与印度政府进行磋商,力求在所谓“安全问题”上与印度政府达成一致。

此前有消息称,华为已计划投资3亿~5亿美元在印度第四大城市钦奈市附近设立电信设备生产厂,并已经选定厂址。印度专业媒体《商业标准报》报道,华为执行副总裁徐直军和亚太区总裁王胜利于2015年5月7日会见印度总理辛格办公室的官员和其他主要官员。

英国《金融时报》将华为在印度的种种努力定性为“魅力攻势”。报道称,华为派驻印度的工作人员都流行取印度名,华为副总裁姚卫民给自己取了“拉杰夫”(Rajeev)作为印度名字。华为表示,在印度节日期间,员工会尽全力参加庆祝活动,女士们会身着纱丽,放鞭炮,员工也在学习印度语,努力让员工融入印度当地文化。华为努力在印度塑造更为本地化的形象,推行本地化策略,包括在印度“硅谷”班加罗尔成立研发中心,承诺5年内向当地生产和运营商投入5亿美元的资金。

虽然华为和中兴已经就禁售问题开展了多项积极努力,但是出于中印两国的经贸竞争、文化和政治等因素,厂商层面的努力效果可能并不明显,中国政府和相关管理机构应当就此事积极协调,以促进该问题的解决。

随着印度3G牌照的发放,印度将成为全球最热的电信设备市场,该市场的份额分配结果将会直接影响电信设备市场格局。根据华为和中兴的数据来看,华为2008年在印度公司的合同总额超过20亿美元,实现收入13亿美元,占华为总收入的11%。而中兴到2009年底为止,其在印度市场的收入约为7.5亿美元,收入占比约为9%。虽然华为和中兴在印度的市场份额算不上多,但爱立信、诺基亚西门子等完全可以利用印度3G建网这一契机,稳固或改变自己目前在全球通信设备市场中的地位。据印度当地媒体估计,自2010年2月以来,印度移动运营商已

经与此次被列为黑名单的 25 家中国公司和一家以色列电信设备公司签订了 450 份订单,总值超过 20 亿美元,但这些订单均未交付。目前已经交付的 27 份订单都是与爱立信、诺基亚西门子通信公司以及阿尔卡特朗讯等西方厂商签订的。

目前,爱立信是全球第一大电信设备商,华为居次席,诺基亚西门子、中兴通讯、阿尔卡特朗讯分列三到五位。事实上,抛开电信设备市场竞争本身,政治、意识形态、国家经贸竞争等其他因素一直都在影响着全球通信设备市场格局。就拿华为、中兴始终难以进入北美主流电信设备市场来说,其根本原因涉及政治等多方面,涉及电信设备本身的因素很少。

1.4 案例跟踪

华为受阻,思科显然是最开心的。作为企业通信领域的王者,思科市值曾经一度逼近 5000 亿美元,股价高达 70 美元。但在华为狙击下,其市值腰斩至当下的 968 亿美元,不及高点的五分之一。更为糟糕的还在后头。2011 年,在传统的电信设备领域外,华为重组了企业业务,全面进入企业基础网络、统一通信与协作、云计算与数据中心,以及企业信息安全领域,而这亦是思科的后院。华为的性价比令思科难以招架。以思科“网真”视频会议产品为例,其每套国内售价高达 200 多万元人民币,而华为类似产品售价仅为其 1/2。在思科独霸一方的路由器市场也是如此。思科在 2012 财年第一季度业绩报告中透露,在华为等公司的打压下,在过去五年,思科路由器市场份额从 66% 降至 55%,交换机市场份额下跌 2% 至 67%。华为的低价冲击令思科骑虎难下,若不应对必将失去市场;若应对,其净利润势必下滑,最终导致股价的走低。在高端市场,华为亦频频发力。如今在国内企业网市场,华为的市场份额已超过思科交换机市场份额,达到 40%,企业级路由器市场份额达到 30%,无线 WLAN 市场份额第一。

“华为灵活的游击战令人头痛。”咨询公司 Gartner 电信设备领域专家阿克沙伊·夏尔马(Akshay Sharma)表示,“华为售价较竞争对手最多可便宜 50%”。在网络设备招标项目中,华为报价仅相当于思科的三分之一。在价格战的背后,华为着眼于从后续服务中获得长期利益,但已上市、追逐短期目标的思科显然无法参与此类游戏。在本地决策方面,思科亦输于华为,当思科屡屡为招标事宜征询全球总部意见时,任正非则强调“让听到炮声的人呼唤炮火”,将决策权力推至前线。在售后人力成本方面,同等资历的思科工程师年薪是华为的三倍。这导致思科将其绝大部分售后服务不得不外包给代理商,而华为却大多亲力亲为。

华为的步步紧逼战略一直是思科挥之不去的噩梦。思科首席执行官约翰·钱伯斯(John Chambers)曾说:“25 年以前我就知道,我们最强劲的竞争对手将会来

自中国,现在来说,那就是华为。”在利润贡献占思科整体利润 30% 的中国市场节节败退的情况下,占比高达 45% 的美国市场等同于救命稻草。钱伯斯深知若无美国政府的政策保护,思科将可能输掉一切。

2003 年,思科就曾对华为提出起诉,称其专利侵权。这宗官司最终于 2004 年 7 月以和解告终。思科成为官司的最终输家。一位知情者称思科与华为和解的秘密条款中包括两个核心要点:思科不再针对类似的问题向华为提起诉讼;诉讼费由思科、华为各自承担。

不过,钱伯斯并未罢休,而是继续指责华为并不总是“按规则出牌”。2012 年 3 月份,在华为被禁止参与澳大利亚 NBN 项目投标时,钱伯斯曾回应称“华为有信任问题”。思科全球运营执行副总裁罗布·劳埃德(Rob Lloyd)亦贬低华为的安全性难以为客户带来价值。不过,劳埃德的说法却难以服众。在目前全球在建的 12 个国家宽带网络项目中,华为参与建设者高达 9 个。更尴尬的是,安全问题思科同样存在——美国知名的黑帽(Black Hat)大会和拉斯维加斯国际黑客大会都曾演示通过思科产品的漏洞对其发起的网络攻击。2007 年底,思科曾警告 Windows 用户其安全代理软件(Cisco security agent)存在漏洞,可导致 Windows 系统遭遇攻击甚至崩溃。2010 年 7 月,思科紧急通告称其 CDS 系统发现了严重的安全漏洞,攻击者可任意篡改用户密码代码。2012 年 7 月,思科亦宣称旗下高端网真产品线软件出现漏洞,有被窥视的风险。

与华为在美国遭遇不公正的窘况相反,思科在中国的业务并未受到干扰。鉴于采购成本和设备的通用性,中国军队的部分通用通信设备甚至采自思科。但随着华为、中兴遭美国封杀事件的持续发酵,做局者思科亦将深受其害——中国政府可能展开类似的审查。

华为仍需自救以打消西方的敌意。在一些人看来华为不透明的所有制结构及隐秘的行事风格已损害了华为的公司声誉——它需要更开放。一种方法是让这个封闭性公司公开挂牌上市——即使不是在美国,至少也要在中国香港。“一如杰克·韦尔奇当年给复星的建议:Transparency(透明性),复星曾面临和德隆一样的黑箱运作指责,华为也类似。华为只要不上市,就很难被根本信任。”前 TNT 大中国区天地华宇集团总裁徐水波对《环球企业家》说。

华为或许更应该引入西方声誉卓著的资本及产业投资者,并赋予其同等知情权,以此抵消西方的猜忌和疑惑。美国铝业全球副总裁兼亚太区总裁陈锦亚认为,为了打开美国市场,华为应敢于“屈身做小”,与美国企业在当地合资并乐于充当小股东。“用技术和资金换市场,这是外资在中国的成功之道,已证明有效而无往不利。中国公司在海外反其道而行之,亦成立。”陈锦亚对《环球企业家》说。

知情者称上述事件丝毫未分散华为创始人任正非的精力。一位最近见过任正

非的知情者称任甚至对美国受阻一事只字未提。曾身患癌症被迫两次手术的他对此早已处变不惊。在每场手术期间,任没有一位探视者,他封锁了关于手术的一切消息,任的定力与坚韧或可见一斑。被挡在巨大且利润丰厚的美国市场之外对华为而言并非好事,幸运的是在全球范围内,美国之外的那些客户更看重产品质量和价格,而非政治因素——一切还靠实力说话。

华为因“安全问题”所遭遇的傲慢与偏见或许代表了中国优秀企业在国际化道路过程中最直接的问题和困难。但美、印两国政府的“地方保护主义”则从另外一个侧面反映出以华为为代表的优秀中国企业已经开始被国外政府和企业所重视并认可。华为所遭遇到的傲慢与偏见或许并不能依靠华为自己解决,华为需要相关政府机构的协调和帮助,也只有这样,中国企业的国际化道路才会越来越顺,中国企业在全球的影响力才会越来越大。