

# 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

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

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入网许可证，这是中兴的第一个自主开发的产品，也是进入

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

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	14,300,000	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

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

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。

### 农村包围城市

在农村市场取得成功后，中兴推出了一系列紧跟国外技术发展潮流的产品，从模拟小交换机到数字程控交换机，再到大容量数字交换机，中兴与国外竞争者在技术上的差距在不断缩小。这时凭借着过硬的技术，中兴开始逐步向城市渗透，从中小城市再到中心城市，最后终于在跨国公司的合围中顽强地生存了下来，与华为、巨龙、大唐等一批国内企业在国内市场上站稳了脚跟，被当时的业内人士称为“巨大中华”。

到上世纪90年代后期，程控交换机已由过去国外产品独占鳌头到国内产品异军突起，国内产品逐步在有线通信领域里成长起来，许多大、中城市主要的有线通信系统都是由中兴等国内厂家占主要的地位，欧美厂家渐渐出局了。中国厂家占了主流市场，市场占有率超过90%。

### 村村通工程“通信兵”

进入21世纪，农村通信市场进一步扩大，已经发展壮大起来的中兴饮水思源，积极响应并支持党中央建设“社会主义新农村”的号召，配合“村村通”工程提出因地制宜的解决方案。随着“村村通”工程的深入实施，中兴通讯还专门成立了农村信息化解决方案攻关小组，针对新时期的农村信息化建设推出了一整套的系统解决方案。

中兴通讯针对中国农村地区不同的地形地貌，提出了以GSM边缘网产品作为村村通工程的解决方案，在高原、盆地、城镇、山村，因地制宜树起了为村通工程服务的“通信兵”，实现了良好的覆盖效果和通话效果。几年来，中兴通讯先后参与四川、贵州、重庆、青海、甘肃、河南等中西部地区的“村村通”建设。

在村村通工程建设中，碰到很多困难，如为解决陕西某运营商村村通

工程部分乡镇的覆盖问题，中兴通讯提供了针对性解决方案，在地势平坦的乡镇推荐80W广覆盖基站，用最低的成本来解决覆盖问题，然后辅助40W普通宏蜂窝基站解决其他地区如乡镇、风景点的覆盖，实现经济有效组网并满足村通需求。在甘肃某运营商GSM设备招标中，中兴通讯以雄厚的技术实力、系列化的基站、良好的工程服务获得了认可，独家中标该项目，其中很大一部分设备用于“村村通”覆盖建设。目前设备运行良好，为当地农村提供了便利的通信服务。四川某运营商在实施村通工程时，很多站点位于高山之上，不仅交通不便、施工困难，而且自然环境恶劣。中兴通讯针对这些问题采用小型化室外一体化基站，重量只有39千克，搬迁施工维护极为便利，而且能适应严寒环境，经验证充分满足了“村村通”工程的实施要求，为当地山区农村通信和经济发展做出了贡献。

中兴的创业是借鉴了中国革命“农村包围城市”的战略思想，从农村走向城市，不断发展壮大起来的。同时又积极投身于农村的村通工程中去，回报社会，体现了中兴强烈的企业责任感。

### 1.3 从低端产品到高新产品

在产品制造上，中兴也走了一条和创业相似的道路，从无到有，从弱到强，从低端产品到高端产品。中兴通讯是中国通信设备制造业的开拓者、中国综合性的电信设备及服务提供商。

1998年，中兴通讯ZXJ10程控数字交换机和ZXA10综合业务接入网销量占国内交换(含接入)产品改造及新增容量的20%，其中，ZXA10在电总

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

首批推荐入网试用的中外8种有源光接入产品中名列第一；中兴通讯多媒体视讯产品在1998年国家新建的省级以上会议电视系统中的占有率达到了80%，首次以国产会议电视的形象组建广深铁路会议电视网。其他如光传输系统、CDMA数字无线接入系统等新产品都成功开拓了市场。

中兴通讯发展到现在，产品线涵盖了通信产品的几乎所有领域，主要产品有无线产品、网络产品、终端产品(手机)三大产品系列。

下面分别作一些简单的介绍：

### 无线产品

在无线产品领域中兴通讯已形成CDMA、GSM、PHS等全网解决方案，成为国产无线设备“第一品牌”。在联通CDMA三期的招标中，中兴通讯获得超过300万线的市场容量，主设备进入联通15个省分公司市场。从联通CDMA开始建网，中兴通讯是唯一一个拥有全套自主开发、自主品牌基站和交换系统的中国厂商。小灵通设备连续取得广东、天津、湖南、江苏、山西、北京、上海等省市新建市场，同时在已有市场大规模扩容，总体市场占有率上升到40%。GSM设备2003年实现了历史性突破，国内外市场份额同步稳定提升，跻身全球主流GSM设备供应商行列。在国内3.5GHz宽带无线接入市场中，中兴通讯市场份额稳居第一。在WCDMA、CDMA2000领域，中兴通讯均已具备为全球运营商提供成熟商用化系统的能力。作为综合性网络设备厂商，中兴通讯将大力整合企业内部资源，努力打造多方共赢、可持续发展的3G产业链。

### 网络产品

中兴的宽带数据产品异军突起，ADSL设备大规模服务于上海、北京、武汉、南京、深圳、西安等大城市，国内运行超过500万线。公司软交换

产品已步入国际前沿，并在国内主要运营商市场获得正式商用，牢固确立了国内第一品牌的地位。高端光网络市场继续不断获得突破，连续获得中国电信西北环、新疆联通全区网等一大批国家级和省级骨干DWDM传输网，光传输产品全年合同销售额同比增长30%以上。

## 终端产品

中兴手机是公司经营领域的一个全新的拓展。中兴通讯手机研发立足于掌握核心技术，拥有核心软件、硬件电路、核心芯片和整机设计集成等全套自主技术，是目前国内唯一提供GSM、CDMA、PHS三大系列产品的手机生产企业。2003年，GSM、CDMA、PHS三大类合同销售额已占总合同销售额的20%以上。2003年9月，中兴CDMA手机荣膺“中国名牌”称号。

3G时代的到来，为中兴通讯带来新的市场与机遇。中兴在用CDMA95取得市场份额的同时，酝酿着从低端产品到高新产品的跨越。瞄准第三代移



中兴通讯展台

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

动通信系统的WCDMA、CDMA2000、TD-SCDMA三大标准齐头并进，共同发展。由于在TD-SCDMA、CDMA2000、WCDMA三种制式产品研发上的整体突破，中兴通讯今天已成为全球少数的能提供3G所有制式的设备厂商，与国际一流电信厂商站在同一个平台上共同竞争。坚持以自主创新为依托的中兴通讯，将充分把握3G这个战略机遇，获得更大的发展空间。

中兴通讯是中国火炬计划重点高新技术企业、技术创新试点企业和863高技术成果转化基地，承担中国第三代移动通信、高性能IPv6路由器平台、国家信息示范网(3Tnet)等多项863重大专项课题，每年投入的科研经费占销售总额的10%以上。最近几年，中兴通讯抓住全球范围的电信业调整这一时机，大力实施积极的市场策略，发挥多元化产品优势，加强管理，实现了持续增长，合同销售额保持34.1%的复合增长率，成为全球通信设备领域最受关注、最具差异化竞争力的通信设备企业之一。

中兴通讯通过从低端产品到高新产品的跨越，大幅提升自身的实力，大力开发高科技产品，积极参与到国际竞争中去，为实施“走出去”战略打好基础。

## 1.4 从抓住机遇到自主创新

中兴通讯的成功并不是偶然的，它不仅善于抓住机遇，而且不断追求自主创新。中兴几乎抓住了中国电信业近年来的每一个新的市场机会，获得迅速的发展。中兴抓住市场机遇还在于能不断进行技术创新，通过自主创新提供更好的产品，适应市场的需要，这两者缺一不可，互相促进。

## 抓住发展机遇

在市场发展方面，中兴正是依靠“先期跟踪，弹性投入”的策略，巧妙地抓住了通信市场的三大机遇，完成了资本积累。

### 1. CDMA

1995年，中兴开始投入CDMA项目，开始进行先期摸索跟进。到1998年，中兴开始看好CDMA，不断加大投入，并与联通结盟。在2001年联通启动CDMA项目，在网络建设招标中，中兴拿到了10省交换及基站系统采购合同，占7.5%市场份额。在2002年联通CDMA二期招标中，中兴再次夺得15%的份额。

### 2. 小灵通

小灵通的迅猛发展，不仅造就了UT斯达康，同时也成就了中兴通讯。小灵通项目之前，谁也不知道无线接入的哪种制式会在中国成功应用。中兴刚开始对这个项目的前景也并不明朗，但一直跟踪准备，在2002年底错过了小灵通先期机会之后，中兴迅速跟上。经过两年的时间，中兴不断加大对小灵通的市场投资力度，连续占领广州、湖南、南京、北京等新增市场，同时在已有市场也进行了大规模的扩容。在小灵通设备市场上，中兴拿到了40%左右的份额。在2005年，中兴到小灵通业绩继续有着优异的表现。中兴1月8日公布的250亿元销售额中，小灵通就占了大约120亿元。小灵通已经成了中兴业绩的绝对支柱。

### 3. 手机

中兴手机业务的崛起得益于手机市场的迅速增长。2002年，随着国产手机市场份额急剧扩大，中兴手机迅速抓住这个难得的机遇，进入高速发

## 中兴跨越

### 中兴通讯从卓越到跨越

展阶段。中兴董事长侯为贵解释说：“中兴通讯之所以选择进入手机市场，一是由于手机市场巨大的增长潜力，二是中兴通讯在GSM、CDMA、PHS领域的相关技术基础和对运营商经营运作的深刻理解。”2003年中兴三大类手机销售量达到450万部，岁末月销量达到创纪录的100万以上，目前手机销售额已占到中兴总销售额的近20%。

在国内市场上，中兴依靠在无线领域、有线产品领域和手机领域等，三大支柱决胜市场。中兴GSM、CDMA、小灵通设备、BWA、WLAN等全面取得突破，成为当之无愧的国产无线设备第一品牌。中兴光传输品牌，交换、接入不断在电信、网通等运营商的网络建设中担当重任。中兴建立起了全国范围的手机销售及售后服务平台，GSM、CDMA、PCS三大类手机市场占有率稳步增长。



中兴的3G手机

国际市场正在逐步成为中兴最重要的战略市场。中兴提出在人口众多、市场潜力巨大的战略国家进行重点突破，明确了逐步开拓海外运营市场的方向，国际化战略向纵深推进。GSM、CDMA和交换机等产品深得海外运营商青睐的中兴开始在国际市场上崭露头角。

## 实行自主创新

技术创新是企业核心竞争力的关键，作为高科技企业，没有创新也就