



华为国际化历程及启示

www.yaoguquan.com

孙建恒

华夏基石管理咨询集团副总裁
腾股创投创始合伙人

2018年10月 北京

1

企业国际化和中国企业国际化的挑战

2

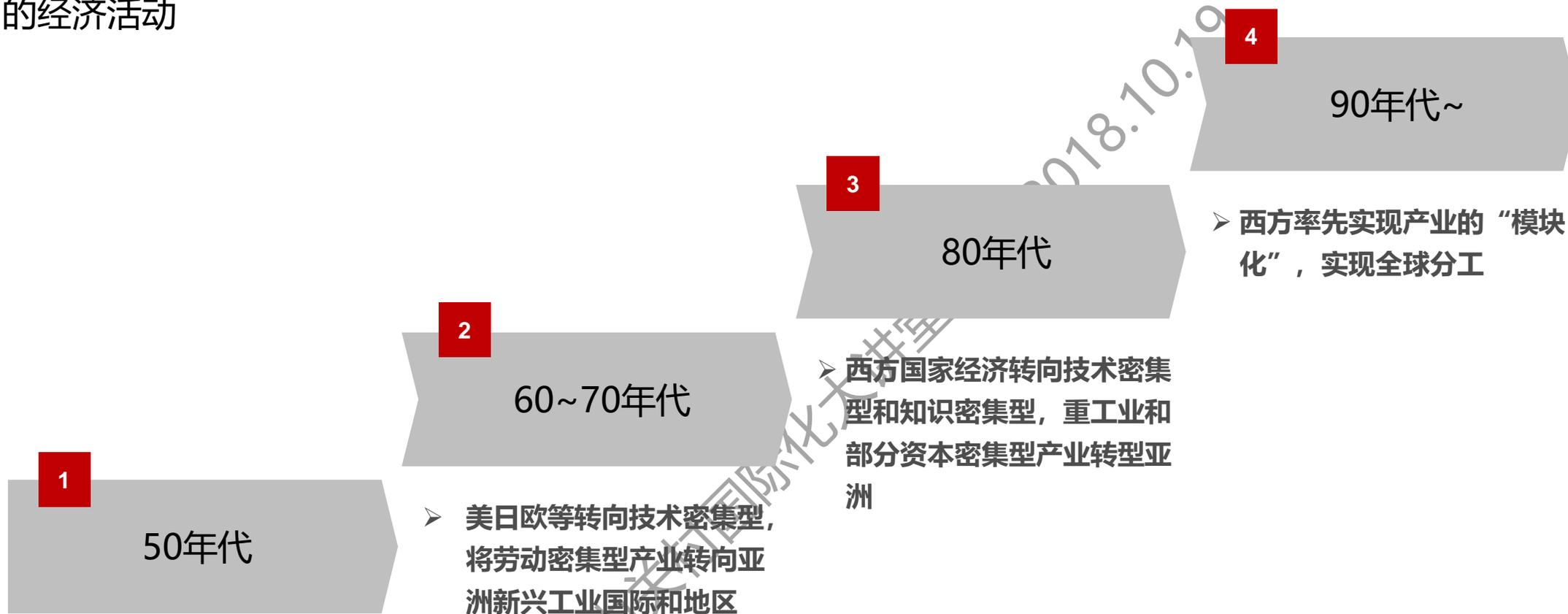
华为国际化的特征

3

华为经验和对中国企业的启示

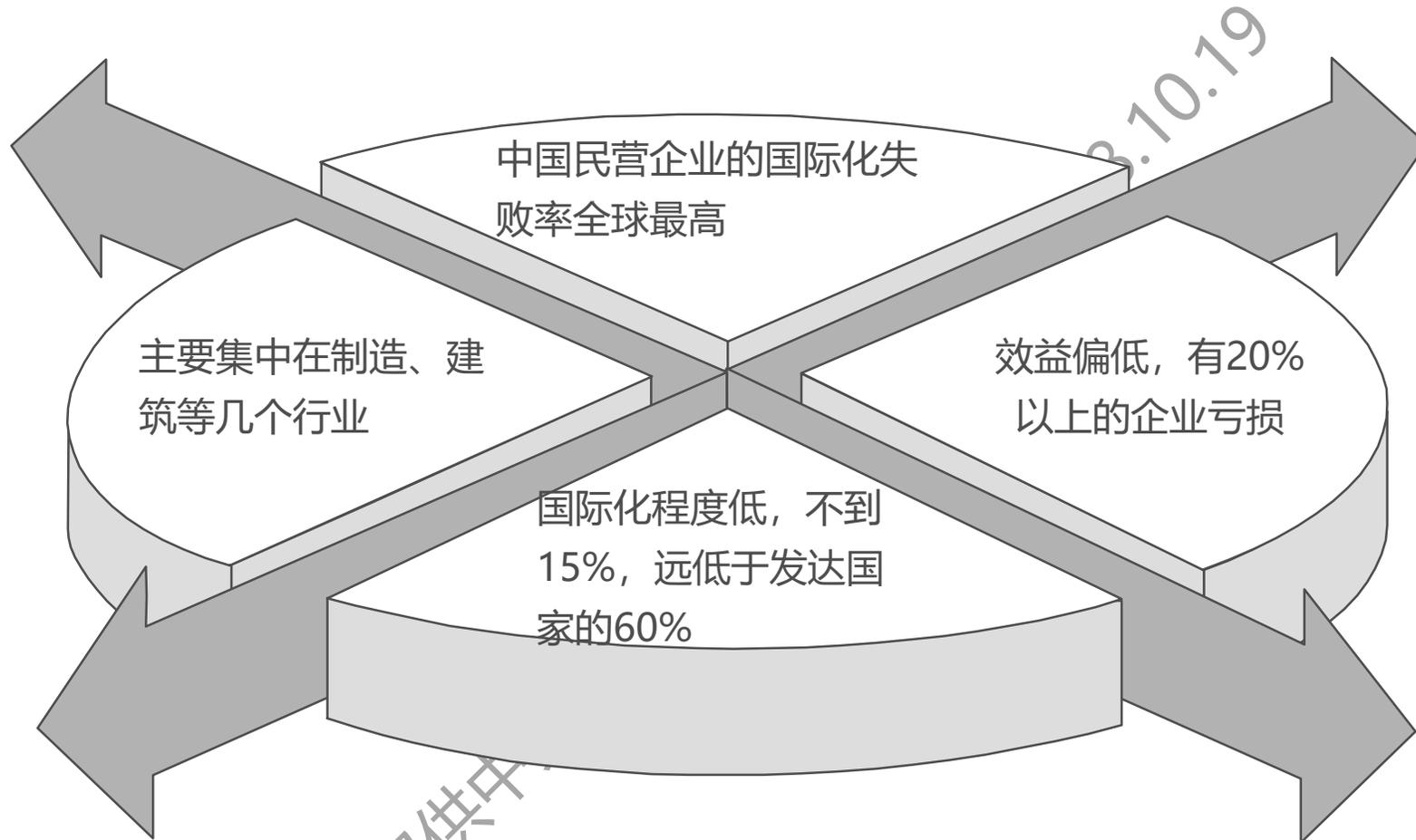
公司国际化的四次浪潮

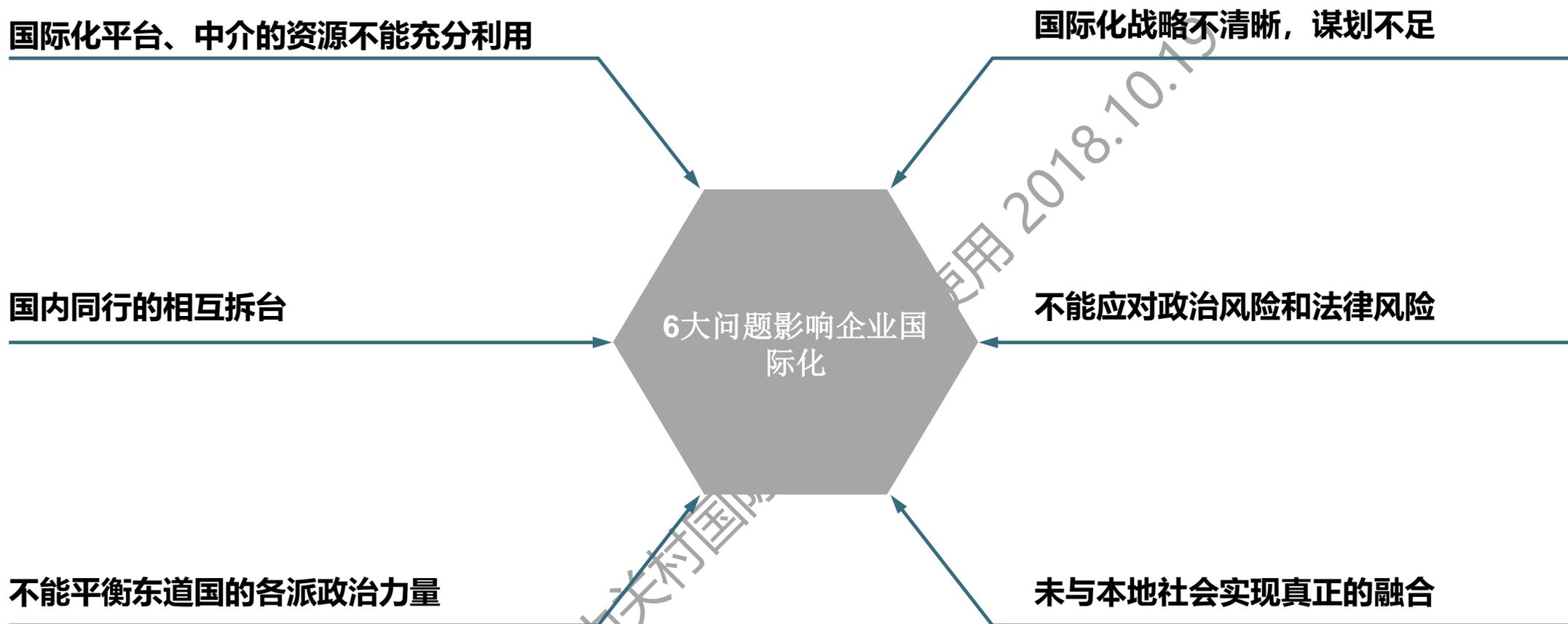
定义：企业从出口、技术转让逐步向对外直接投资方式升级，形成生产要素的跨境流动，进行跨国经营的经济活动





- 通过实现经验曲线经济和区位经济而降低成本，增加盈利
- 采用低成本策略
- 企业通过把自己有价值的技能和产品推向多个国家创造价值
- 企业广泛地调整它们的产品和营销战略，使它们适应各国不同的情况
- 企业通过把自己有价值的技能和产品推向外国市场而创造价值
- 主要是借助技术或者成本优势抢占市场





1

企业国际化和中国企业国际化的挑战

2

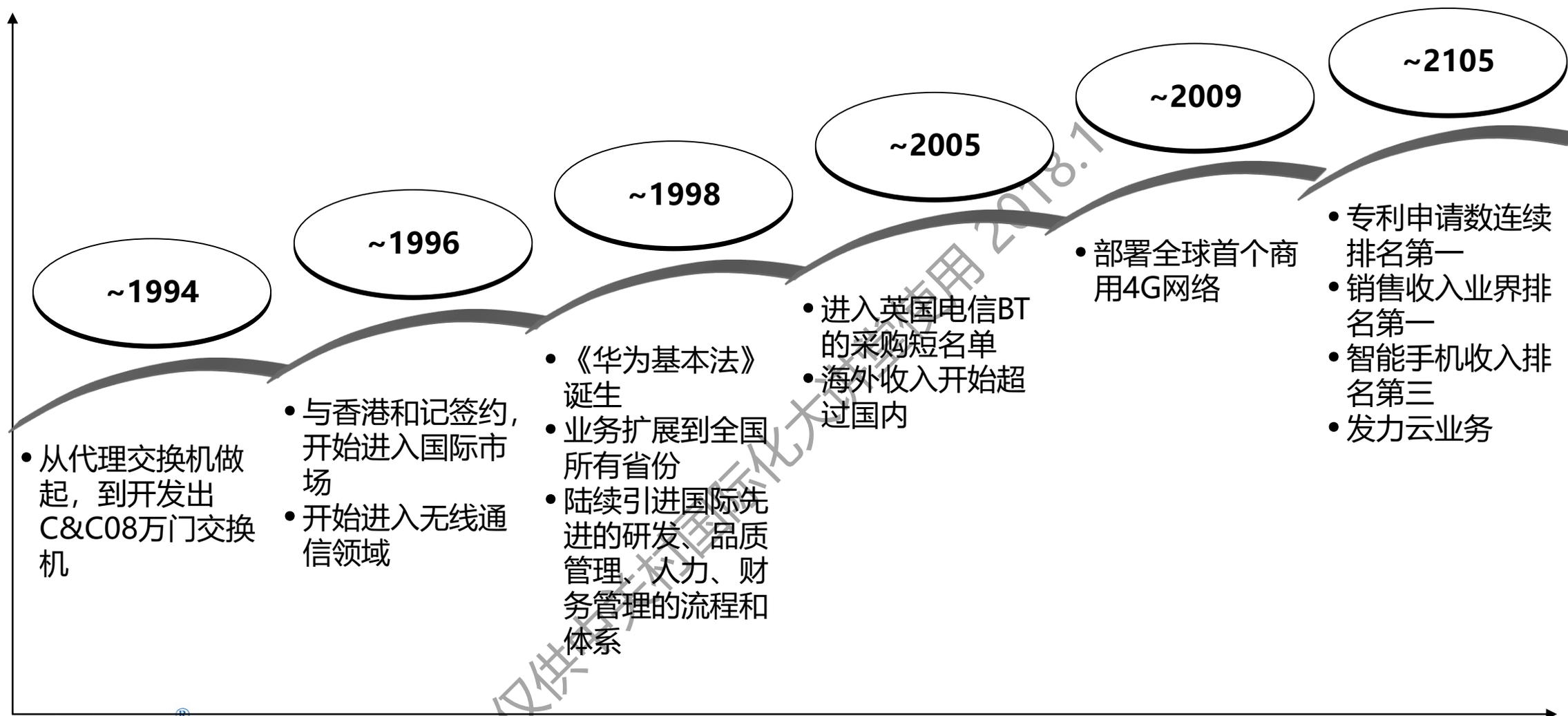
华为国际化的特征

3

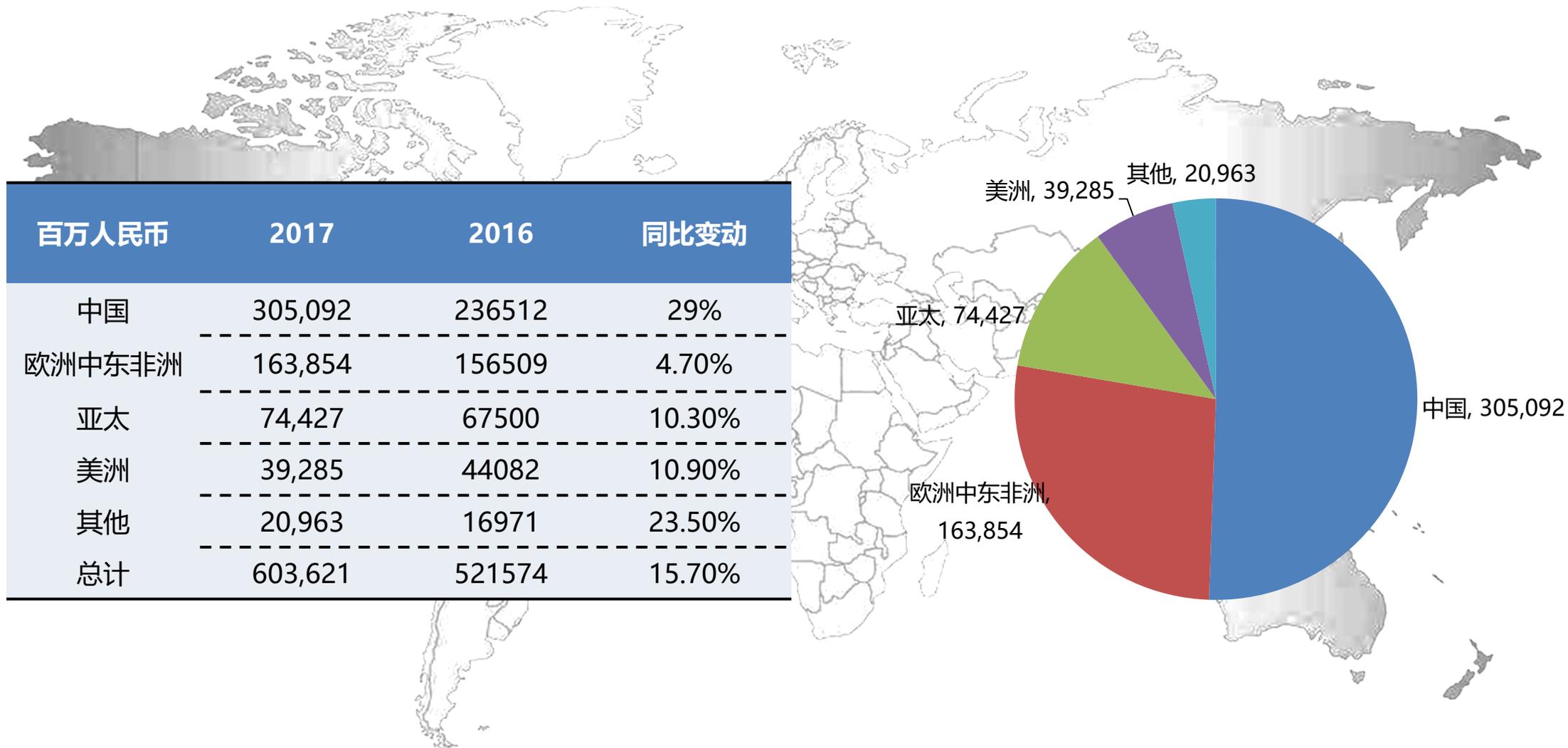
华为经验和对中国企业的启示

高度依赖行业标准	<ul style="list-style-type: none">➢ 为保证用户的互联互通，必须采用全球统一的标准，“阎锡山铁路”无立足之地
研发成本高	<ul style="list-style-type: none">➢ 无线通信标准10年一代，每年都有版本更新；必须保持持续创新➢ 生产成本相对较低，尤其是批量生产
产品定制化需求强	<ul style="list-style-type: none">➢ 由于应用场景不同，全球不同运营商有着强烈的定制化需求➢ 同一个电信运营商在不同的应用场景下，对产品也有不同需求
竞争惨烈	<ul style="list-style-type: none">➢ 从30年前的数百家企业，到10年前的10多家企业，到目前主流的3~4家企业，多数的公司已经破产或被并购
用户粘性大	<ul style="list-style-type: none">➢ 电信运营商一般不会轻易引入供应商➢ 供应商一旦被采用，往往会达成一个长期合作
风险大	<ul style="list-style-type: none">➢ 通信行业具有高投入、长周期、低成功率特征➢ 华为每年的研发投入占收入的10%以上

华为公司的历史与现状



华为海外营业收入状况



1500+ 网络

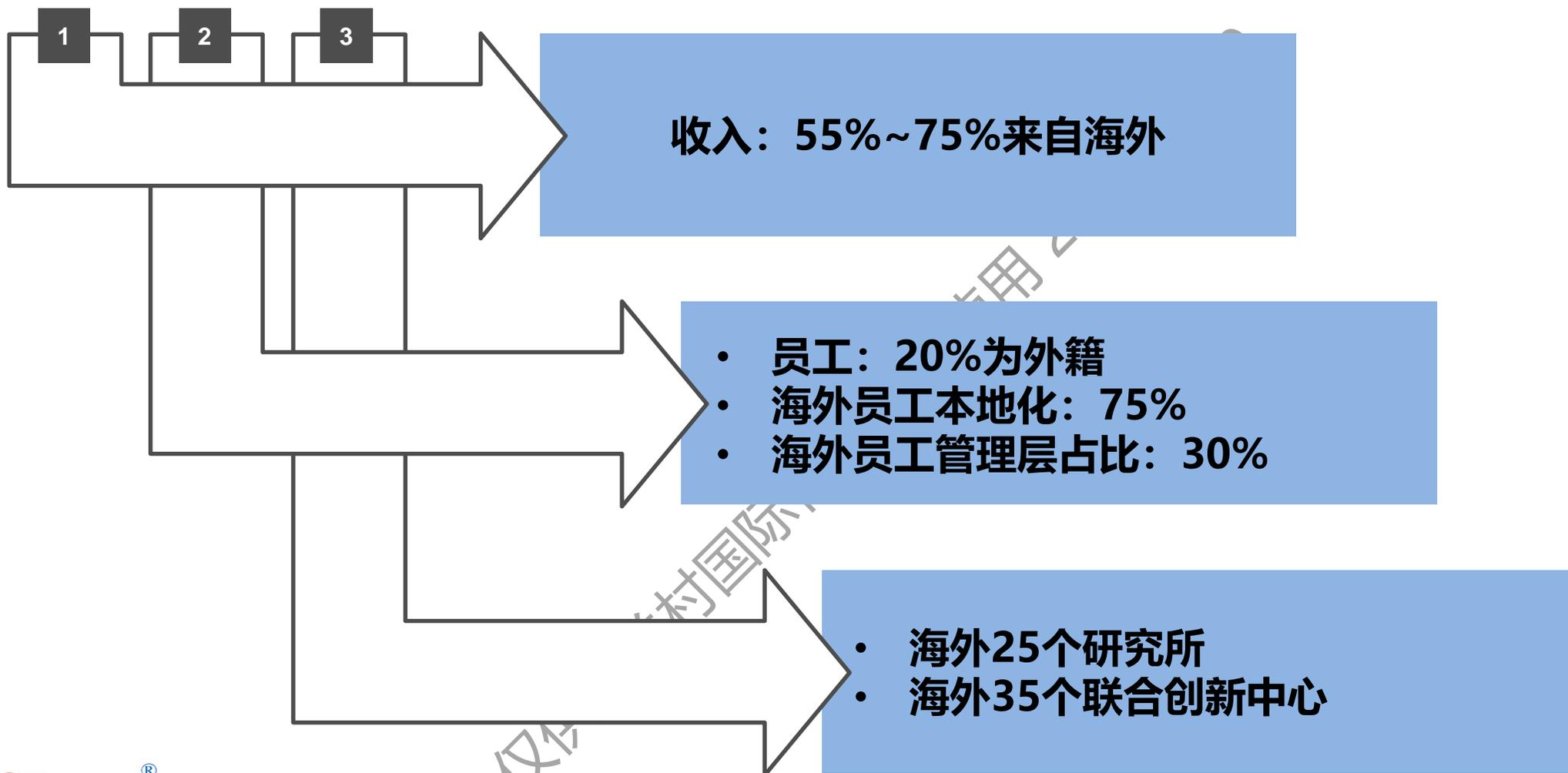
- 全球部署1500多张通讯网络，服务30亿人口

170+ 国家

- 遍布170多个国家 and 地区

3.4亿 终端用户

- 全球用户数已经超过3.4亿，海外用户数突破3000万



1996年，华为与长江实业（香港）旗下的和记电信合作，提供以窄带交换机为核心产品的“商业网”产品。

1997年起，华为开始系统地引入世界级管理咨询公司，建立与国际接轨的基于IT的管理体系。

2000年之后，华为开始在泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场，以及中东、非洲等区域市场和其他地区全面拓展。

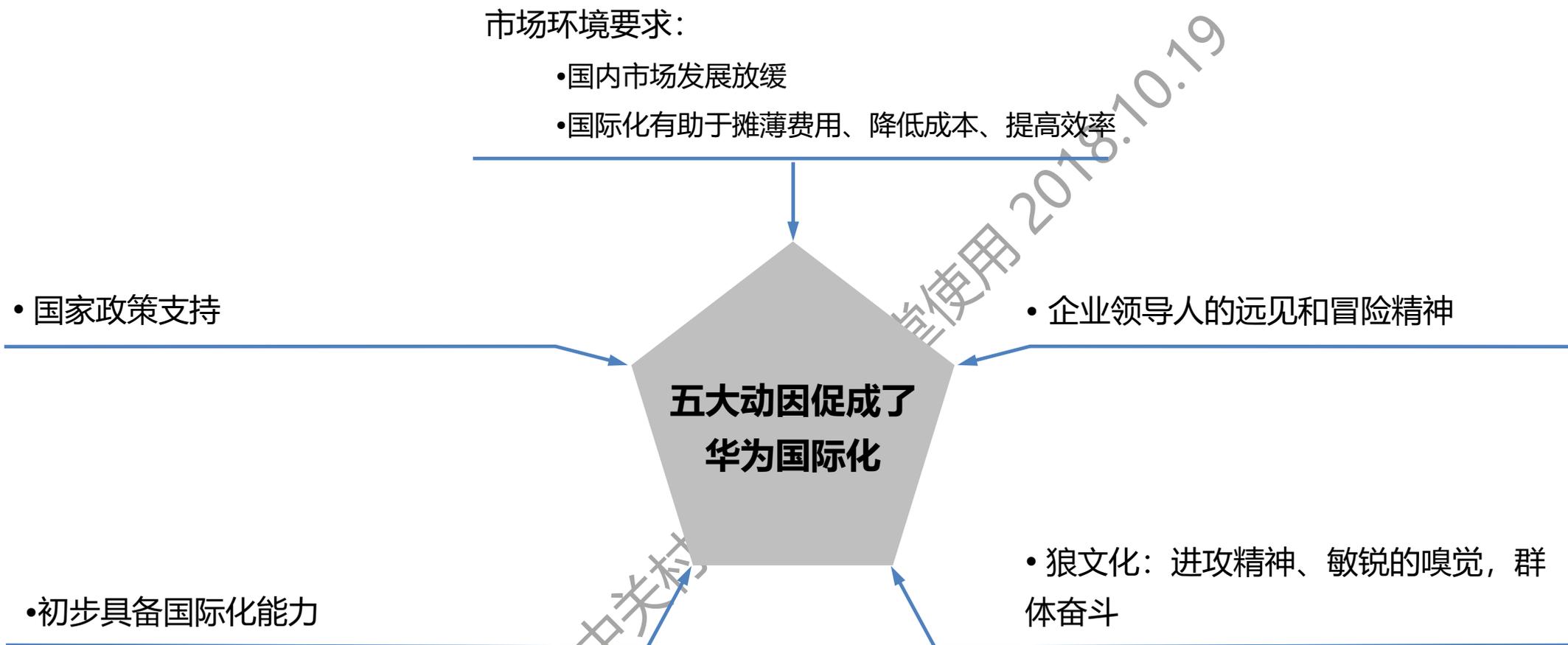
2001年开始，以德国为起点进入西欧市场，与当地著名代理商合作，成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达地区和国家。

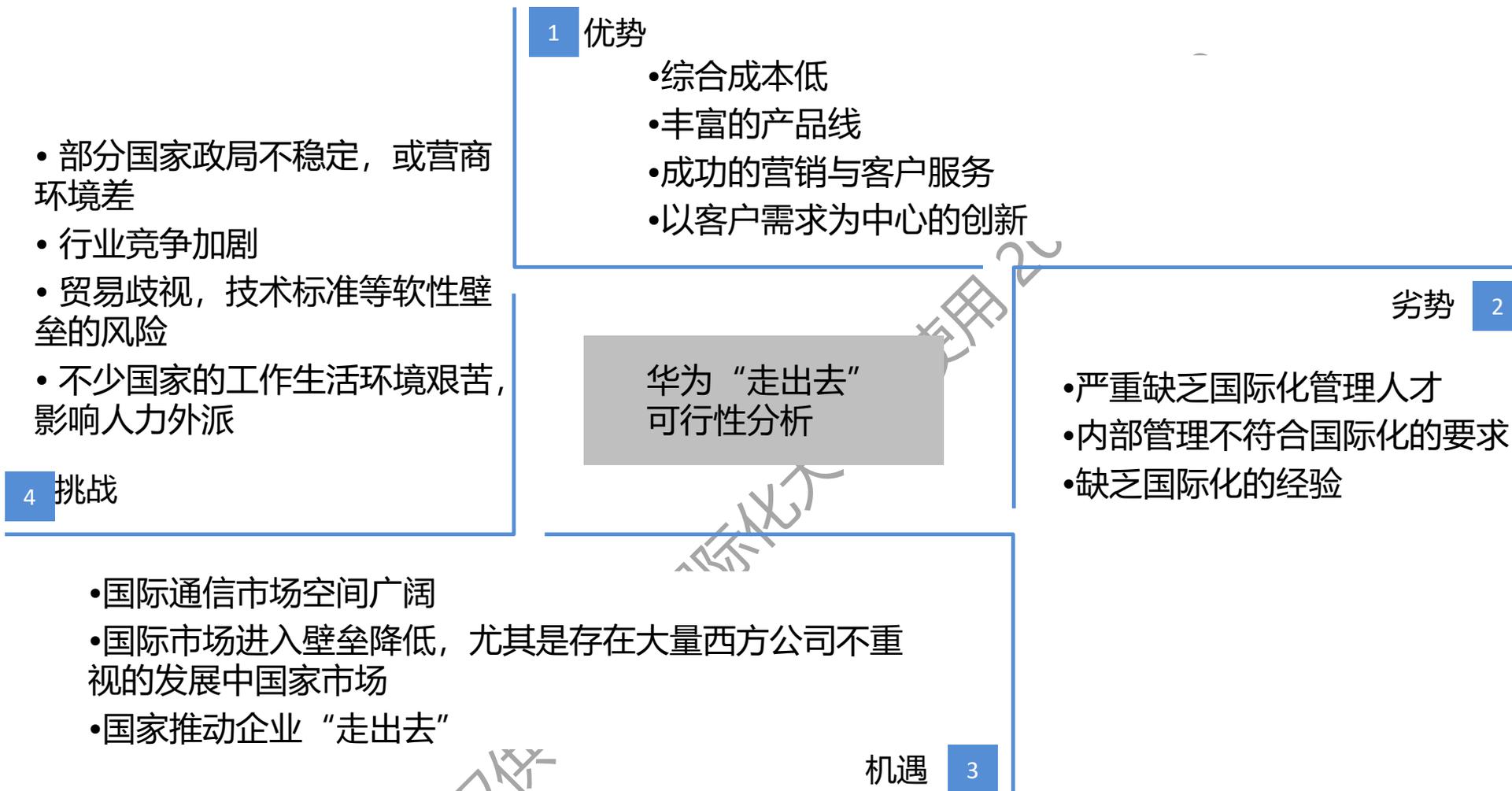
2004年是华为国际化战略大获全胜，与IT巨头思科的官司得以和解，产品突破欧洲和美国市场，海外收入首次超过国内，击败众多国际巨头，成功成为英国电信的优先供应商。

2010年11月1日，随着NE40E全业务路由器入选法国电信IP网络扩容名单，华为将在法国电信未来五年的IP化改造中持续受益，进一步奠定华为IP领域的领先地位。

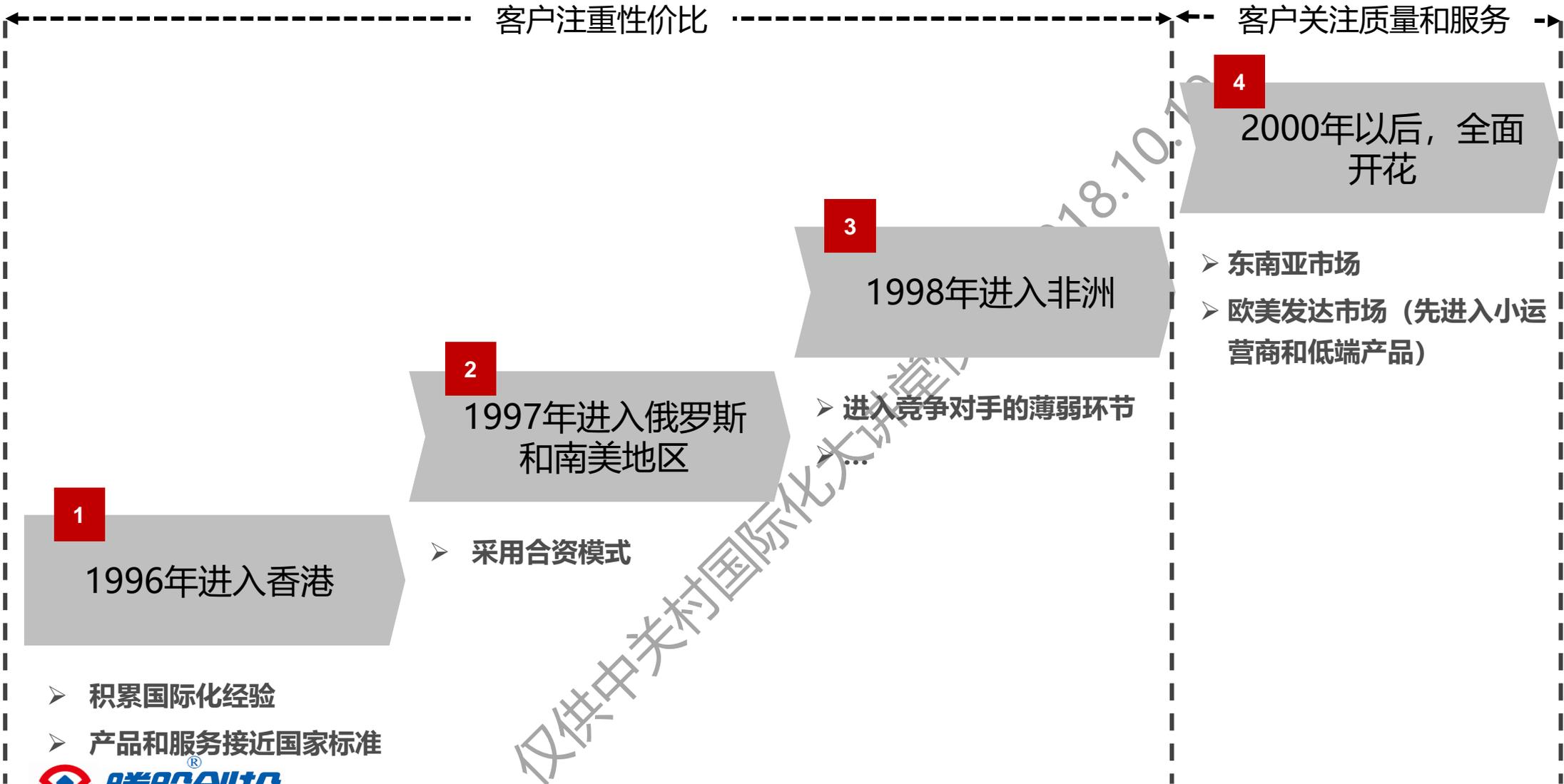
2013年4月，华为被选中参加新西兰电信的4G/LTE网络建设，该网络将于同年10月上线。6月18日全球最薄智能手机华为P6发布。2013年华为第三次入围世界500强，排第315名。





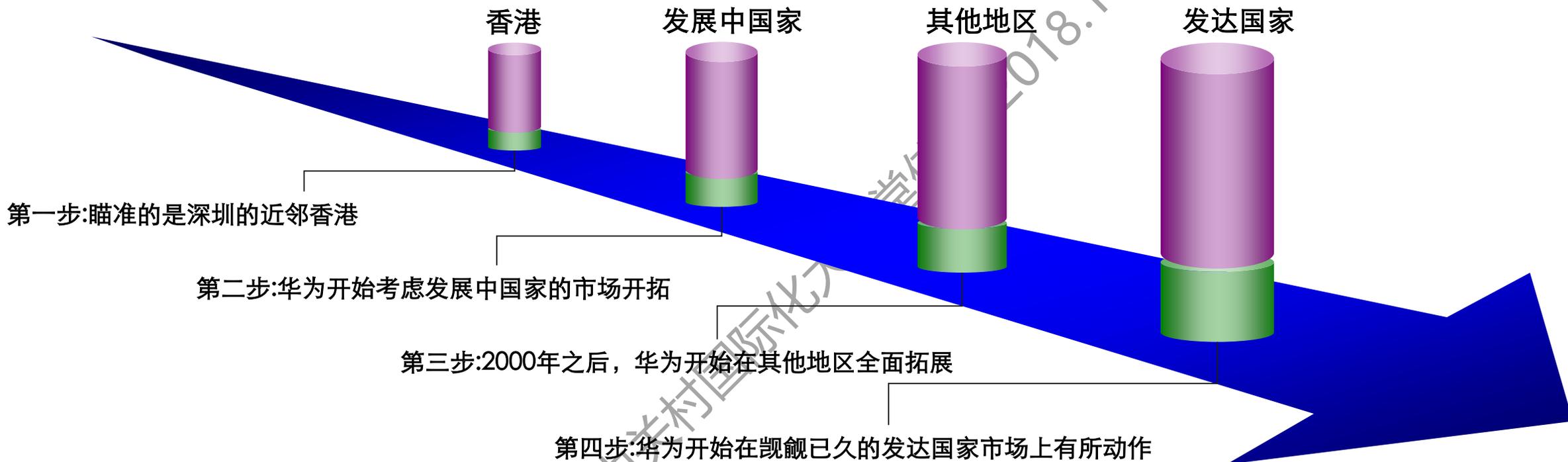


国际化的过程：农村包围城市，先易后难

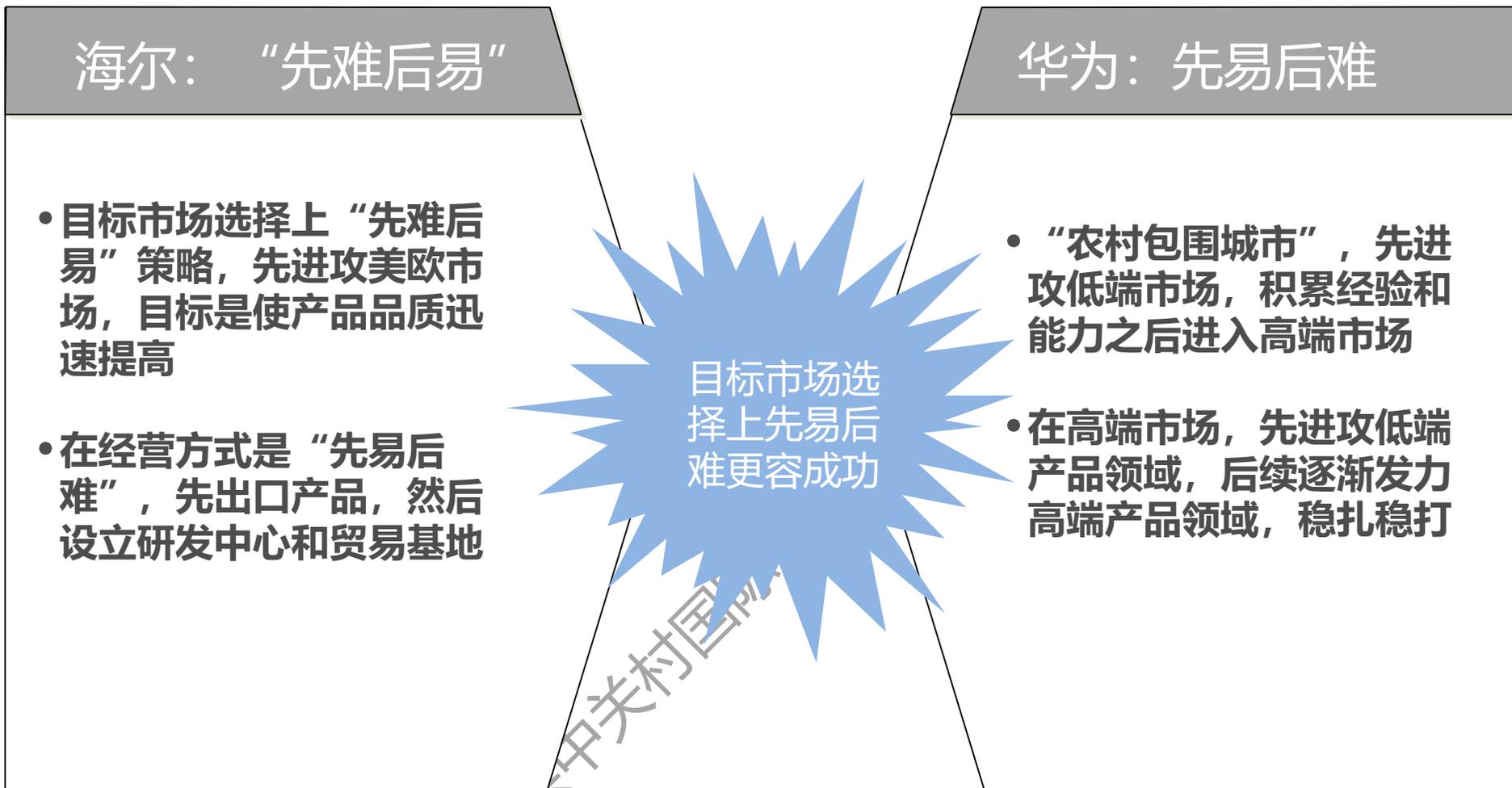


国际化的过程：农村包围城市，先易后难（续）

华为农村包围城市式扩张



国际化的过程：先易后难or先难后易？



讨论：如今金砖国家是首选地吗？



巴西



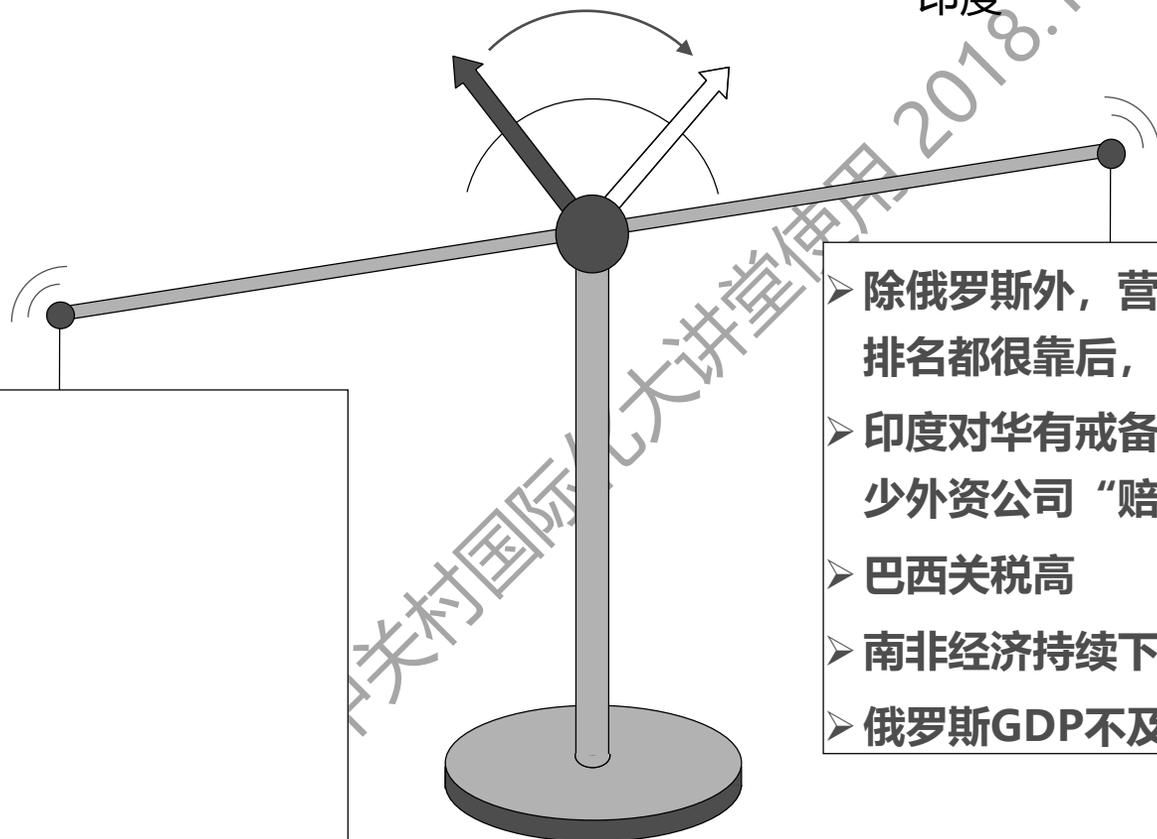
俄罗斯



印度

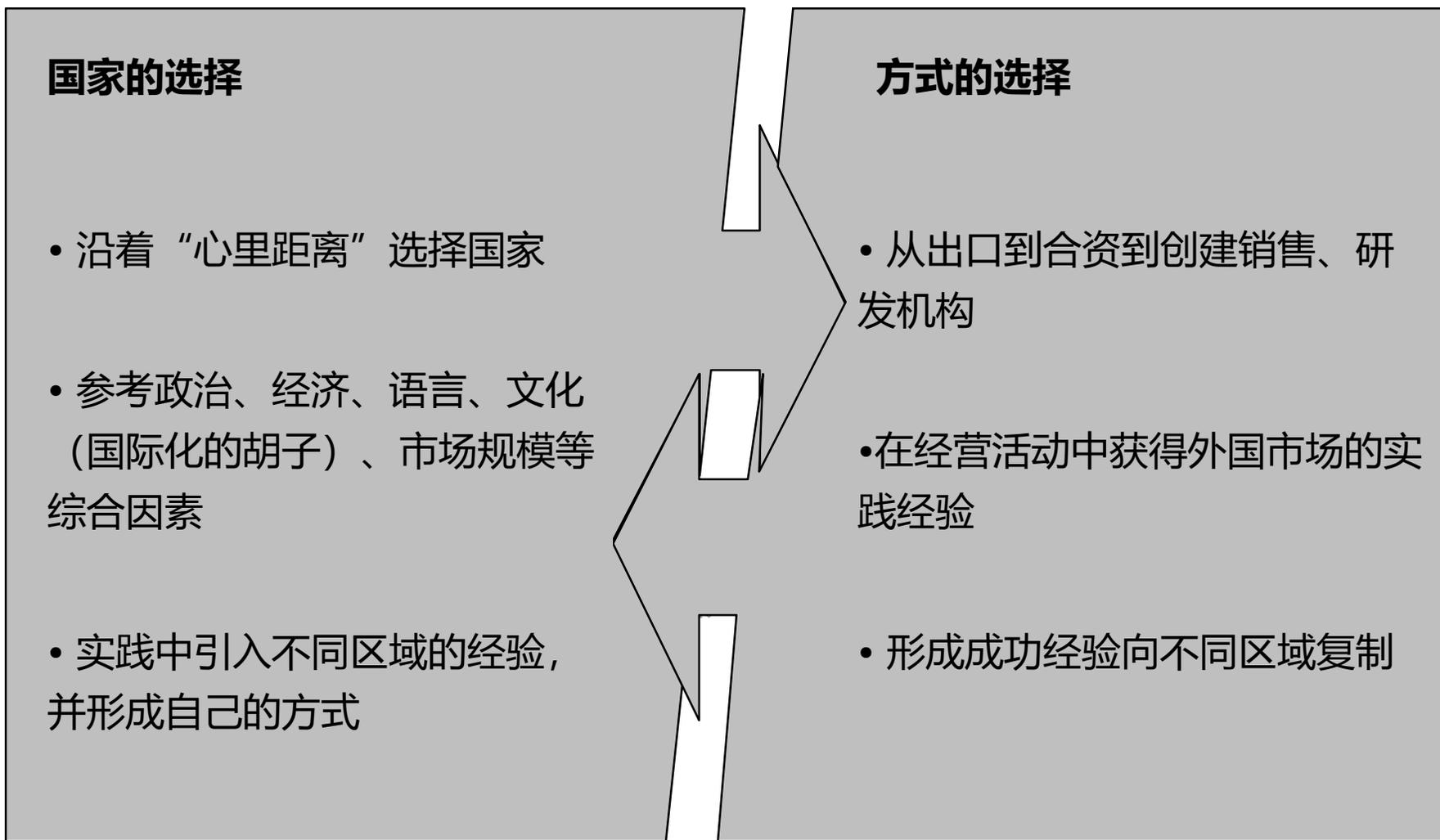


南非



- 市场潜力巨大
- 政治相对稳定
- 对华关系较好

- 除俄罗斯外，营商环境在世界上的排名都很靠后，基础设施差
- 印度对华有戒备心理，且低效，不少外资公司“赔本赚吆喝”
- 巴西关税高
- 南非经济持续下滑，治安差
- 俄罗斯GDP不及一个韩国



2001年开始，以德国为起点进入西欧市场，与当地著名代理商合作，成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达地区和国家。

2004年前，公司的销售额没有大的突破，

2005年起华为终于迎来了收获期，其在欧洲的业务开始飞速成长，截至今年公司在欧洲的销售额已达到40亿美元。

如今，华为已在英国、波兰、德国、法国、荷兰、意大利、西班牙、瑞典等20多个欧洲国家设立了子公司，其研发、服务、培训以及生产和销售业务遍布整个欧洲。

案例： 华为在欧洲的战略分析

公司层战略

竞争层战略

职能层战略

- **公司层战略**

公司愿景—— “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。为了使华为成为世界的设备供应商，我们将永不进入信息服务业，无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

标杆管理——瞄准业界最佳，现在业界最佳的是西门子、阿尔卡特、贝尔实验室等，华为制定的产品和管理规划都得向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。

- **竞争层战略**

总成本领先战略---在国际化的竞争战略上华为在竞争对手的强势领域以成本优势为主。

技术创新战略---在新兴的领域，则利用累积的技术优势，占得先机，并采用知识产权战略保护其核心部分的成果。

差异化战略---同时在服务与快速响应客户方面采用了差异化的策略。逐渐完成“以利润换市场”到“以实力和服务赢市场”的转型。

- **职能层战略**

- 1. **R&D战略**

- ① **投入额**：华为在技术研发上每年的投入为营业额的10%以上，尤其是近两三年，这个比例为15%~17%，每年约30亿元。

- ② **人员安排**：目前，华为在全球拥有110000名员工，大约一半服务于研发部门。在欧洲市场大约有5300名员工，其中500名在研发部门工作。

- 2. **国际化人力资源管理战略**

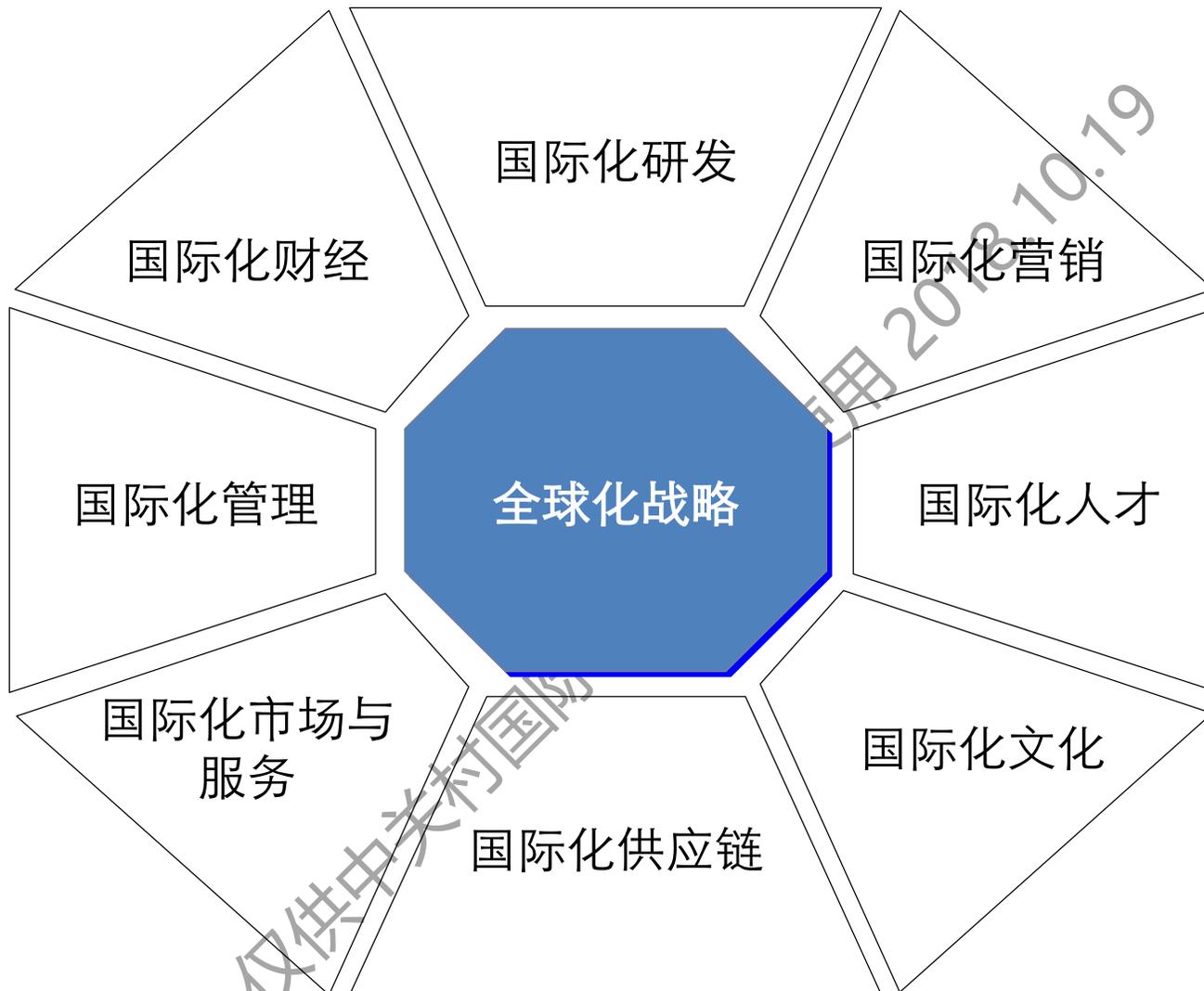
- ① **三权分立的干部选拔机制**

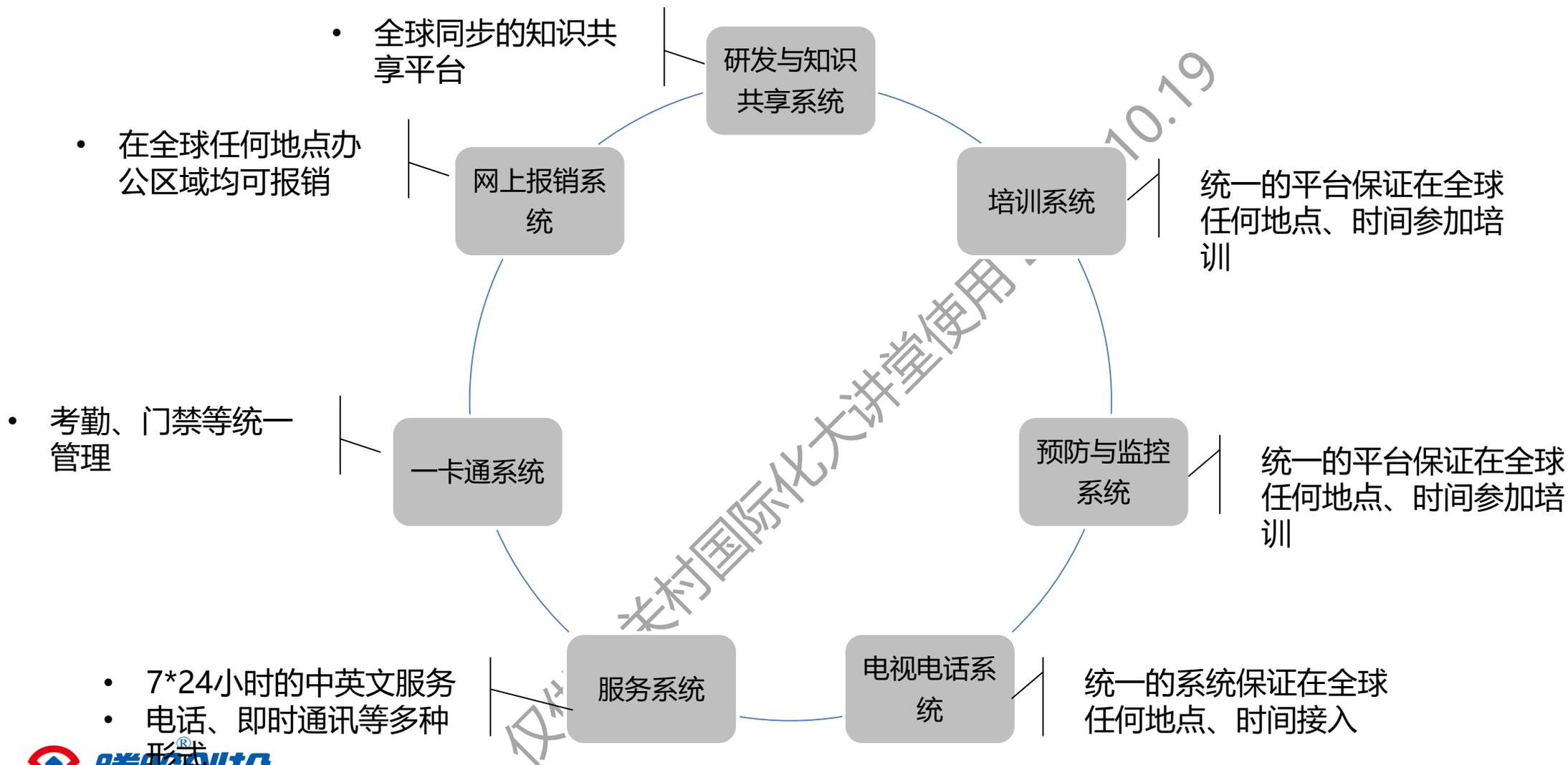
- ② **形成整个人力资源管理的体系和干部培养与选拔的体系**

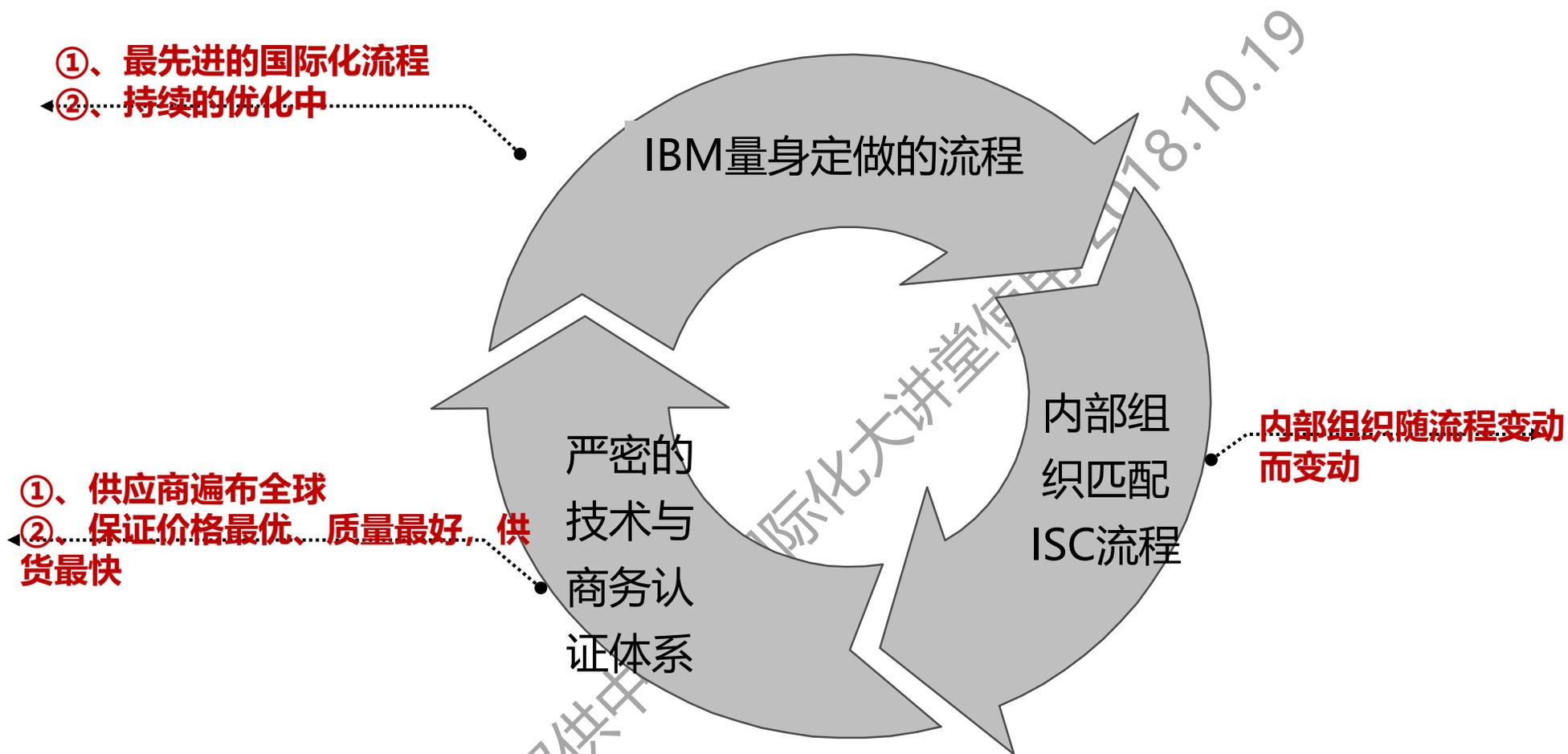
华为在欧洲成功的原因

以客户为中心：从产品设计、推广甚至到公司的组织架构等方面。公司营销部门通常会主动提前找客户搜集其对未来产品的需求，然后根据用户需求研发产品投放市场。同时，公司要求客户经理、产品经理和服务经理必须将大部分工作时间用于“与客户在一起”，了解和掌握客户需求及反馈。

本土化：在华为德国公司800多名员工中，中方员工只有100多人，其余都是德国人。“我们要想在一个国家立足，好比盖一栋房子，首先要将地基打牢。地基就是本地员工，包括管人力资源的，工程师，客户经理以及行政人员。地基打不牢，房子就很难盖起来。”







IBM设计的整合研发流程IPD

以市场需求为导向的技术创新

适度的技术领先

从模仿创新到自主领先开发

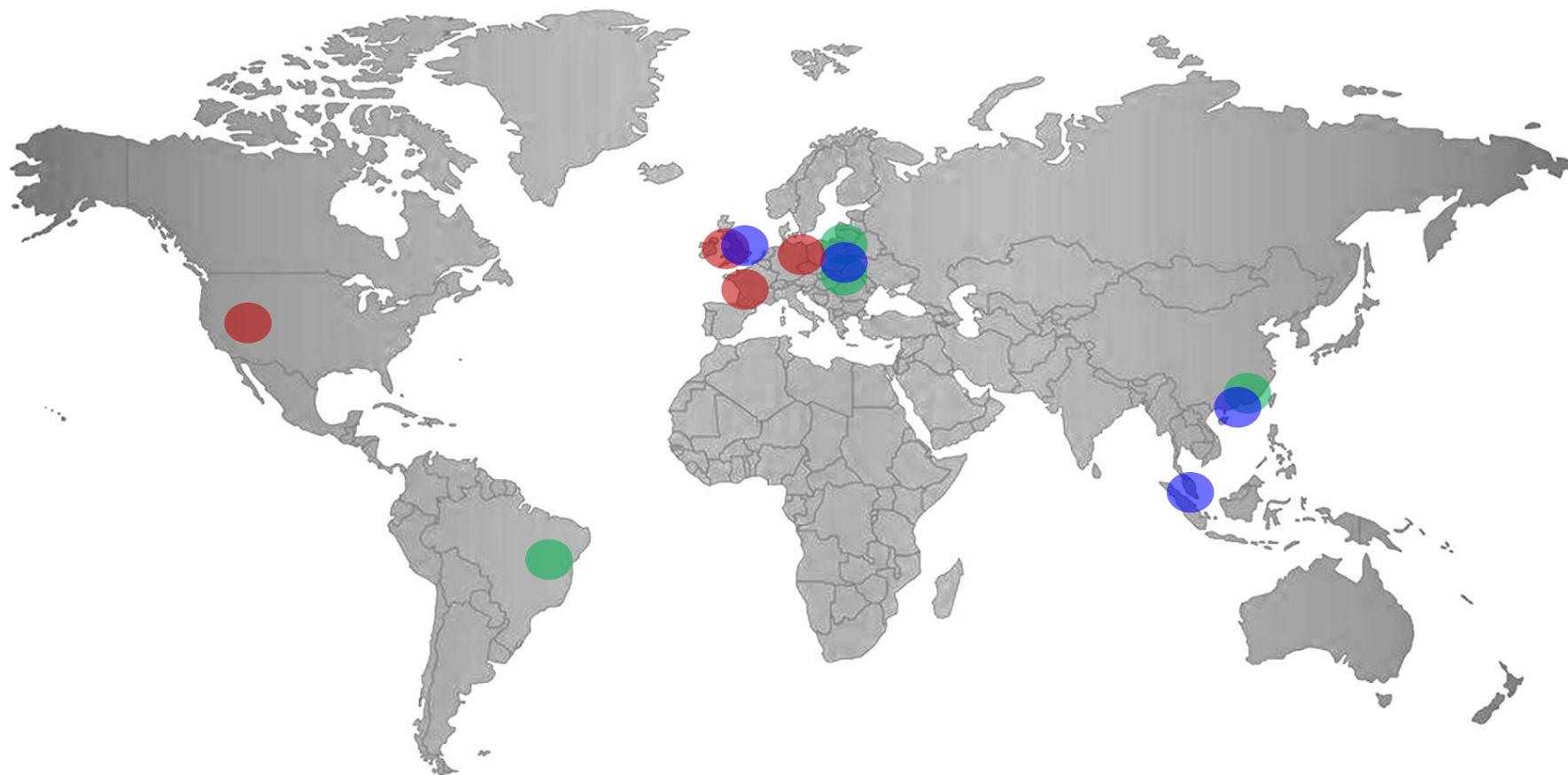
充足的研发投入

通过技术合作与购买进行外部知识获取

构筑强大产
品竞争力

全球化的研发充分利用本地资源





行政中心
● 设立在美英法德等地，提高运营效率

财务中心
● 设立在香港，新加坡英国等地，降低财务成本，防范财务风险

供应链中心
● 设立在巴西，匈牙利，波兰等地，提高服务于交付水平

获取

- 根据东道国的不同，灵活选择中方员工和本地员工的比例
- 客户线和服务线一般利用本地员工
- 产品线利用中方员工

融入

- “以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的文化作为核心，达成所有人的共识

使用

- 除本地“一把手”外，大胆启用本地员工担任领导职务
- 中方和本地员工两者相互融合，而不是平衡

激励

- 对本地员工采用“TUP”的方式进行激励
- 高绩效者“多劳多得”，低绩效少得甚至辞退

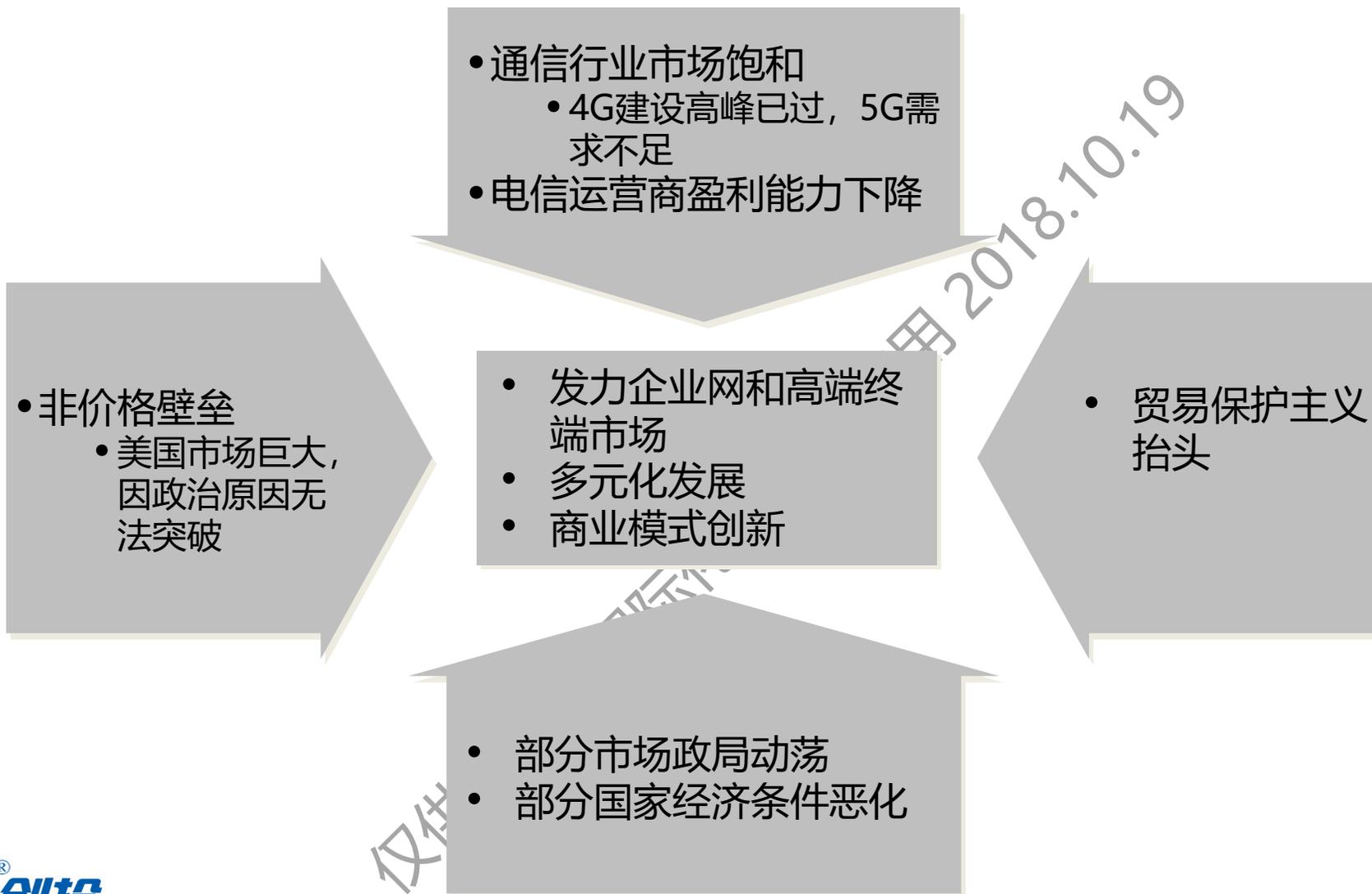
中方员工：奋斗文化

- 勤奋，认同“狼”文化和“床垫文化”，7*24待命
- 表达方式含蓄、谨慎，不拘小节
- 思维方式的不同容易造成本地员工的误解

外籍员工：崇尚个性

- 崇尚个性，尊重法律，一般不加班
- 尊重个人空间
- 多数员工有宗教信仰，宗教重于工作

最关键的融合
是企业文化的
认同和融合



- 1、三个阶段：产品海外销售、产销本地化（服务本地化）、组织内部国际分工（30%中方员工，70%外籍员工）
- 2、成本和文化问题的挑战
- 3、对组织尊重程度远高于国外对个人尊重的程度；在组织上没有完成跨国企业的安排

公司一直在讲本地化，构建本地能力，让本地人才在当地支撑公司的业务发展，战略的必然选择。而海外也一直招聘本地人才，但常常留不久！公司人力资源部还专门发布过高端本地人才的使用报告，抄送范围相当高与广。

但天天再喊本地能力，连最基本的本地能力发展环境都不给，这种本地化和国际化我看纯属YY。

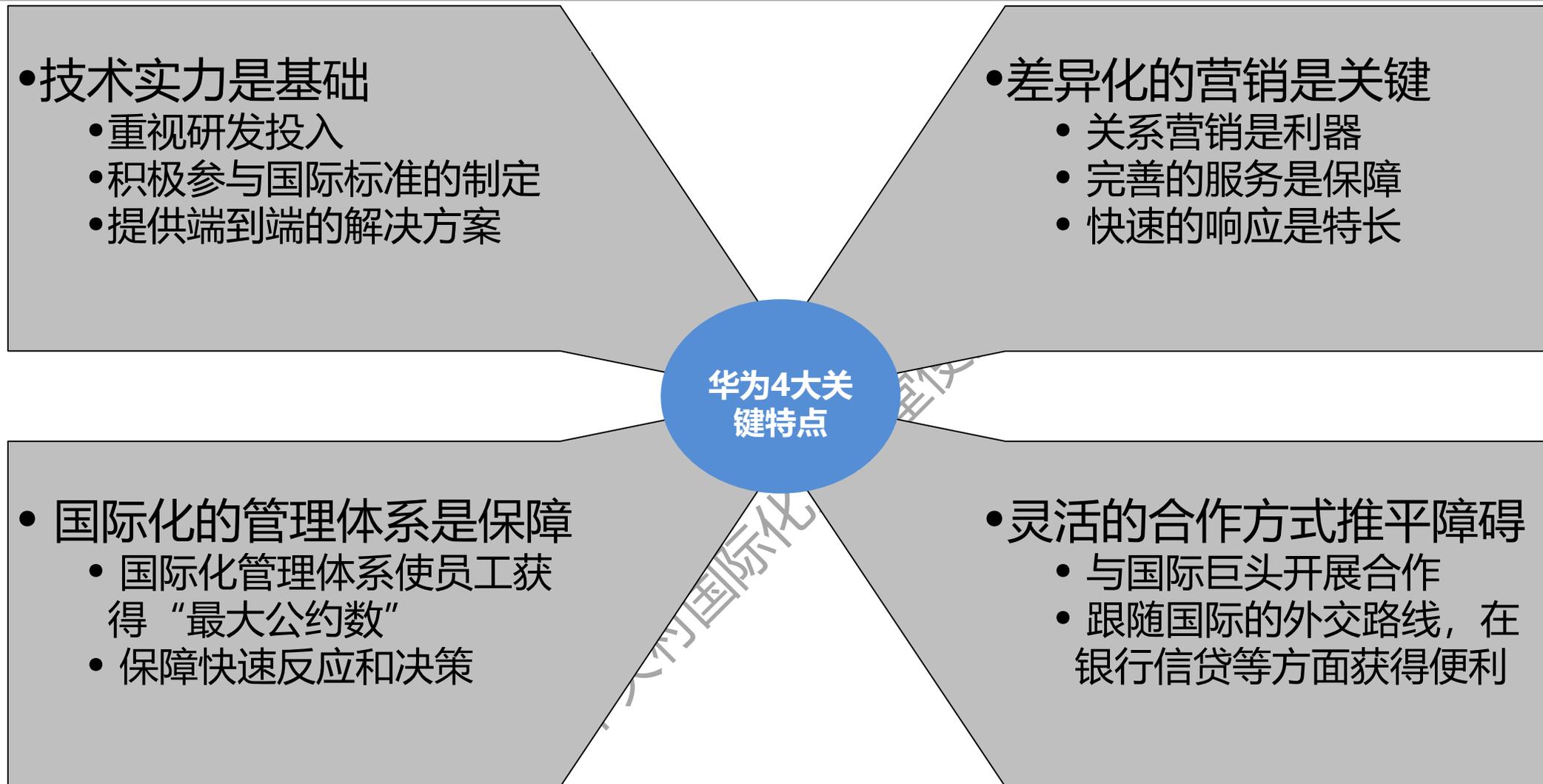
- 1、海外某部门开重量级的运营会议，本地主管全程参加，但用中文开会，全程没有一句英语，甚至连个英文材料都不给。
- 2、机关发文先出中文，看情况再出英文，导致海外接口人就是一个人工智能翻译机。
- 3、缺乏对本地的尊重：周末开会，会务组织者发送会议邀请，可以连个会议抬头都舍不得给英文。
4. 业务要上的时候，就招人，业务不好的时候直接就干人，但招聘人的时候从里不想招聘多了怎么办，招聘到位了怎么办。海外的国家大部分都不大，人口也不多，ICT行业的人就那么多，这个招聘，干人一个轮回来两轮。估计以后本地也就招不到啥好人了。

1 企业国际化和中国企业国际化的挑战

2 华为国际化的特征

3 华为经验和对中国企业的启示

华为走向国际的四大关键特点



宽大的护城河保障华为未来

“我喜欢的企业是那种具有持久生存能力和强大竞争优势的企业。就像一个坚固的城堡，四周被宽大的护城河包围，河里还有凶猛的鳄鱼。” --巴菲特

本地投资



- 在英国投资13亿欧元
- 多国合资建厂
- ...

合作创新



- 与全球多个TOP运营商合作成立创新中心

标准



- 4G时代跟随
- 5G时代领先
- ...

专利

华为技术分布领域
技术分布情况展现了该公司的核心竞争力。(图表只展示前10个领域)

分类号	定义	专利数量	比例
H04L	数字信息的传输	43,887	30.49%
H04W	无线通信网络	34,339	23.86%
G06F	电数字数据处理	22,414	16.27%
H04B	传输	10,872	7.55%
H04Q	选择	8,218	5.71%
H04M	电话通信	6,386	4.64%
H04N	图像通信, 电视	5,285	3.76%
H04J	多路复用通信	3,975	2.76%
H05K	印刷线路; 电气元件的印制	1,817	1.29%
G10L	语音分析或合成; 语音识别; 语音分析或处理	1,592	1.13%

数据来源: 智慧芽全球专利数据库

- 外国专利申请累计48758件
- 90%以上均为发明型专利

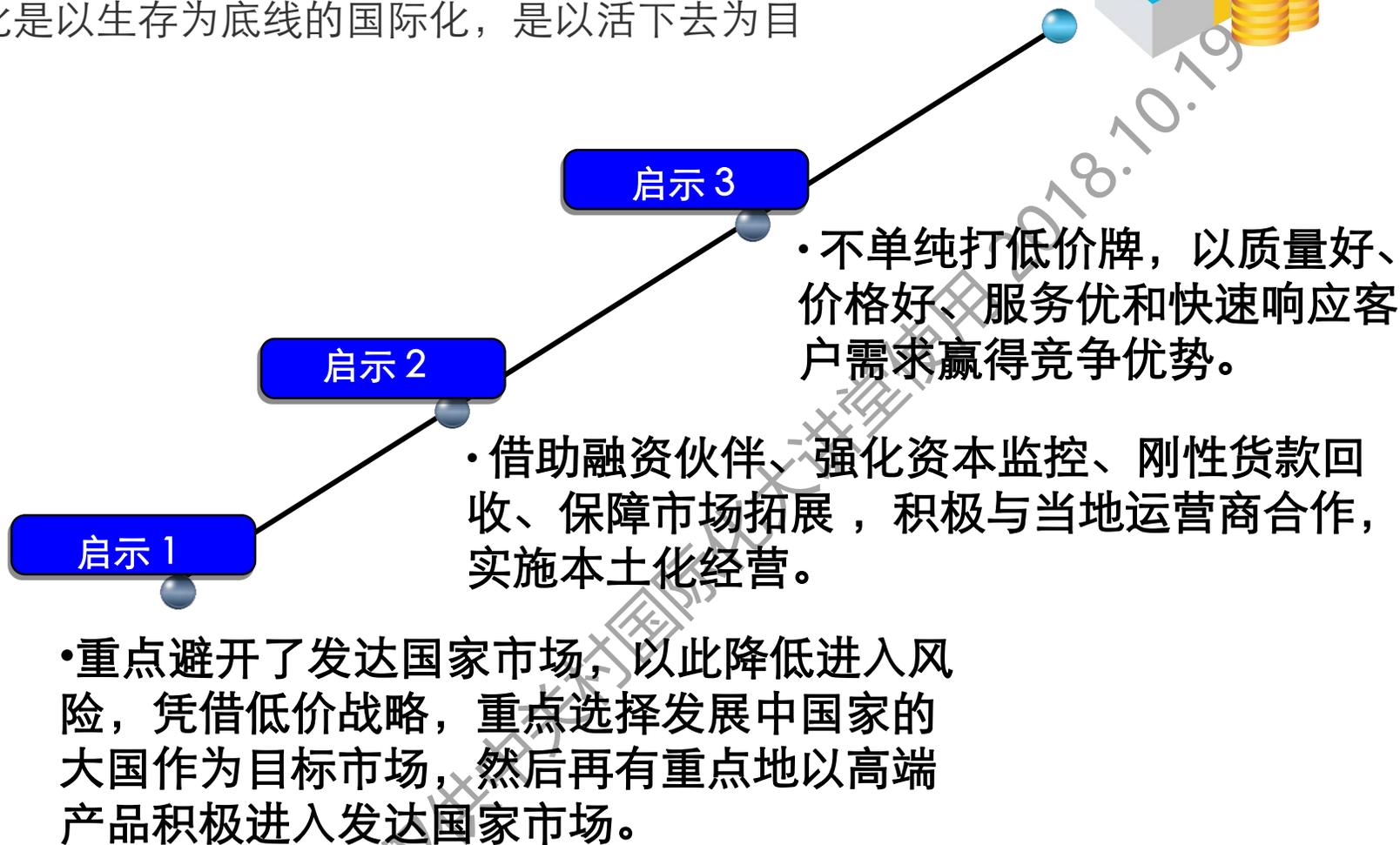
芯片



- 终端芯片自给
- 系统芯片部分自给, 但是有部分自研能力

六、华为成功的启示

华为的国际化是以生存为底线的国际化，是以活下去为目标的国际化，



- **国际化是一种长期的承诺与持之以恒的战略。**

- “过分依赖国内市场对公司来说是相当危险的”（引自孙总《董事会工作报告》）
- 华为的国际化的成功，一条重要的经验，就是长期秉承“压强原则”，“在成功关键要素和选定的战略生长点上，以超过竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破”。
- 华为的国际化是以生存为底线的国际化，是以活下去为目标的国际化，因而在国际化道路上，华为走得非常执著和坚定。

- **国际化同样也必须以客户为导向。**

- “正反两方面经验教训反复证明：当我们遵循客户需求导向时，可以化危为机；当我们背离客户需求导向时，局面就会转机为危。以客户需求为导向，是经过实践检验的生存之魂，是我们留给未来者的宝贵财富。”（引自孙总《董事会工作报告》）

- **国际化的关键是企业的整体竞争力。**
 - 坚持把“最好的产品拿出去”，能够让“国际竞争对手能够平视华为”的根本在于自身的实力
 - 企业更多地关注对知识产权的保护，必须以核心技术和自有知识产权为后盾
- **国际化的瓶颈是企业的管理体系。**
 - 华为信奉并长期坚持的一条重要理念是：管理是真正的核心竞争力
 - 任总已连续五年为华为提出“十大管理要点”，并以此作为牵引华为管理变革的纲领
 - 遵循“先僵化，后优化，再固化”和“小改进，大奖励，大建议，只鼓励”的管理原则

中国企业全球化征途上需谨慎前行

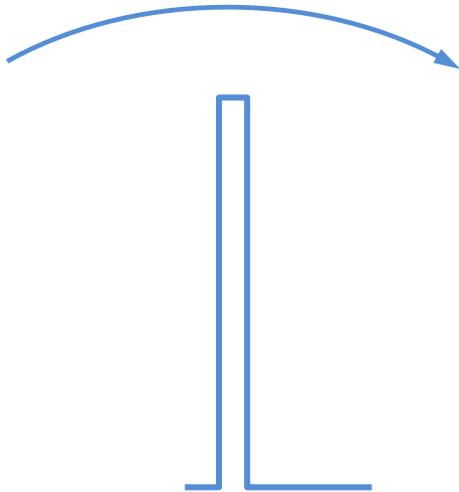
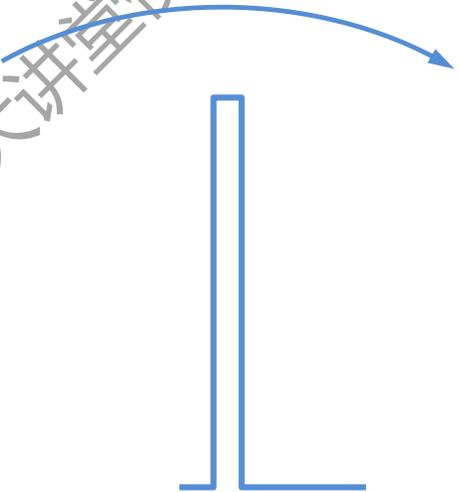
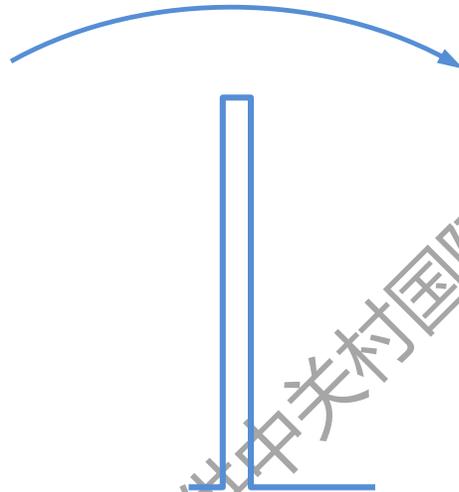
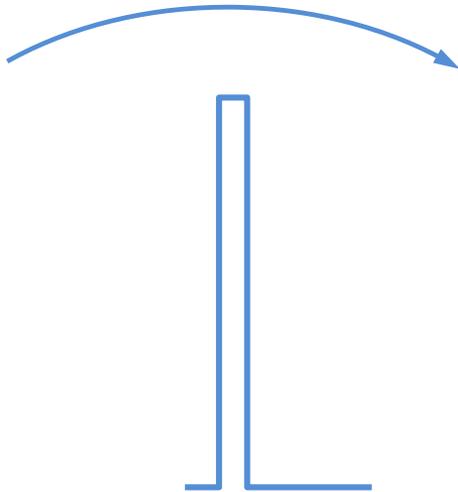
19

- 适应全球化的规则和各国的营商环境

- 经营思路从“以利润换市场”转变为“以实力和服务赢市场”

- 建立全球化的管理体系，适应国际化的规则

- 战略定力和足够耐心
- 华为在俄罗斯市场耕耘10年才有突破



腾股创投成立于2017年，是由前华为资深人士组成的早期风险投资公司，投资方向包括云计算SAAS与大数据、物联网、人工智能、机器人。投资阶段天使类、PRE-A。

腾股科技是腾股创投的母公司，成立于2015年，腾股科技作为华夏基石合伙人，提供咨询服务，聚焦于企业战略咨询、组织变革、人力变革等端到端的长期服务

投资模块

业务定位：致力于成为最具价值的科技领域投资及咨询机构
投资方向：云计算SAAS，物联网，大数据，人工智能，5G等
投资阶段：天使轮，Pre-A轮，A轮，B轮以及后期阶段
投资理念：选团队（60%）+投大势（40%）+帮扶（资本+智慧+人才）

咨询模块

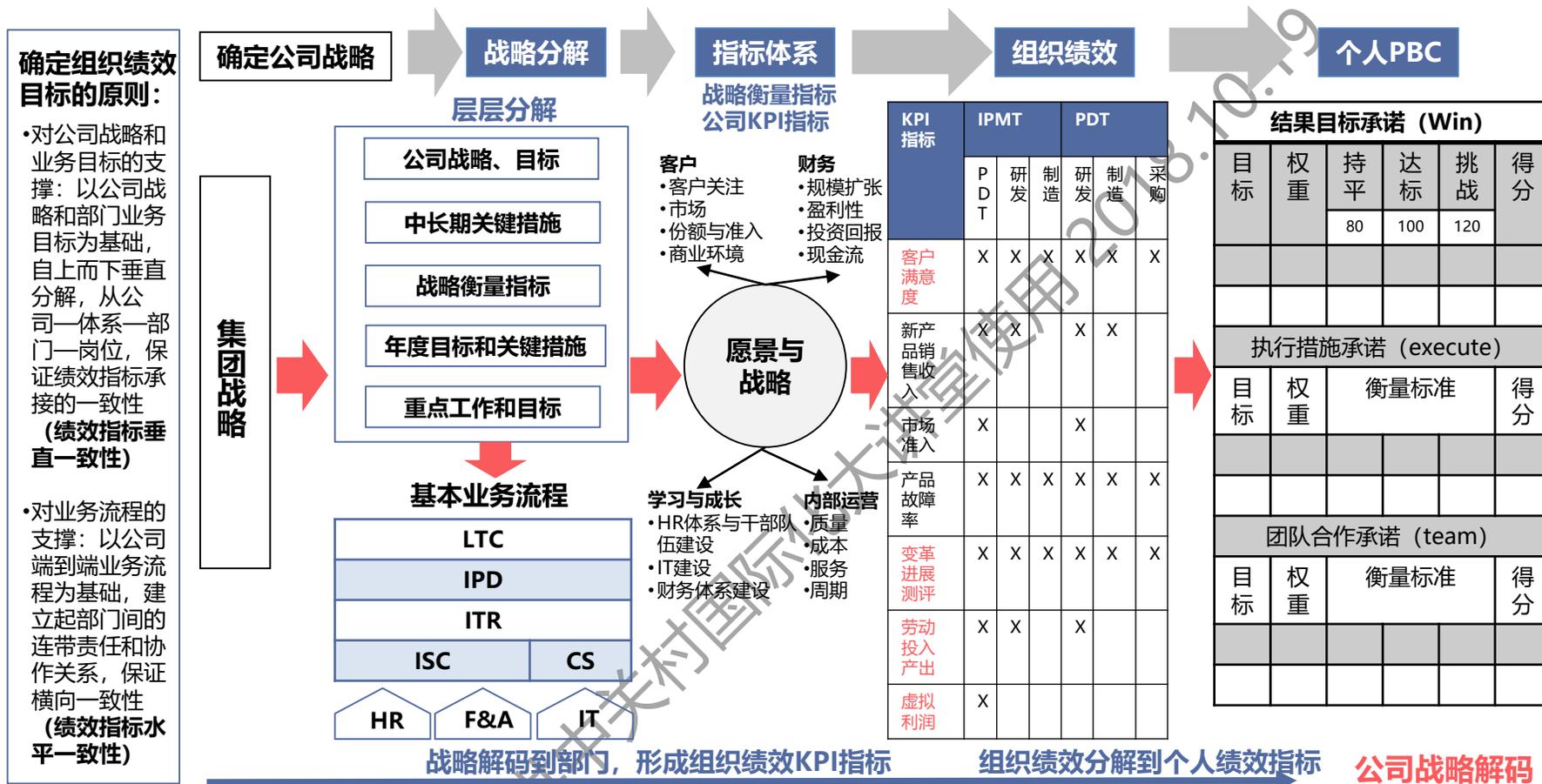
业务定位：（准）上市公司战略规划与解码，沿主航道进行战略并购
服务客户：需要进行战略规划与解码或战略并购的（准）上市公司
产品列表：①企业战略咨询模块：战略规划与解码（华为战略方法、组织与人力）；②企业赋能：战略变革，大客户营销及铁三角，华为文化与干部管理



案例：华为战略解码落实到PBC和KPI中，全面战略闭环管理

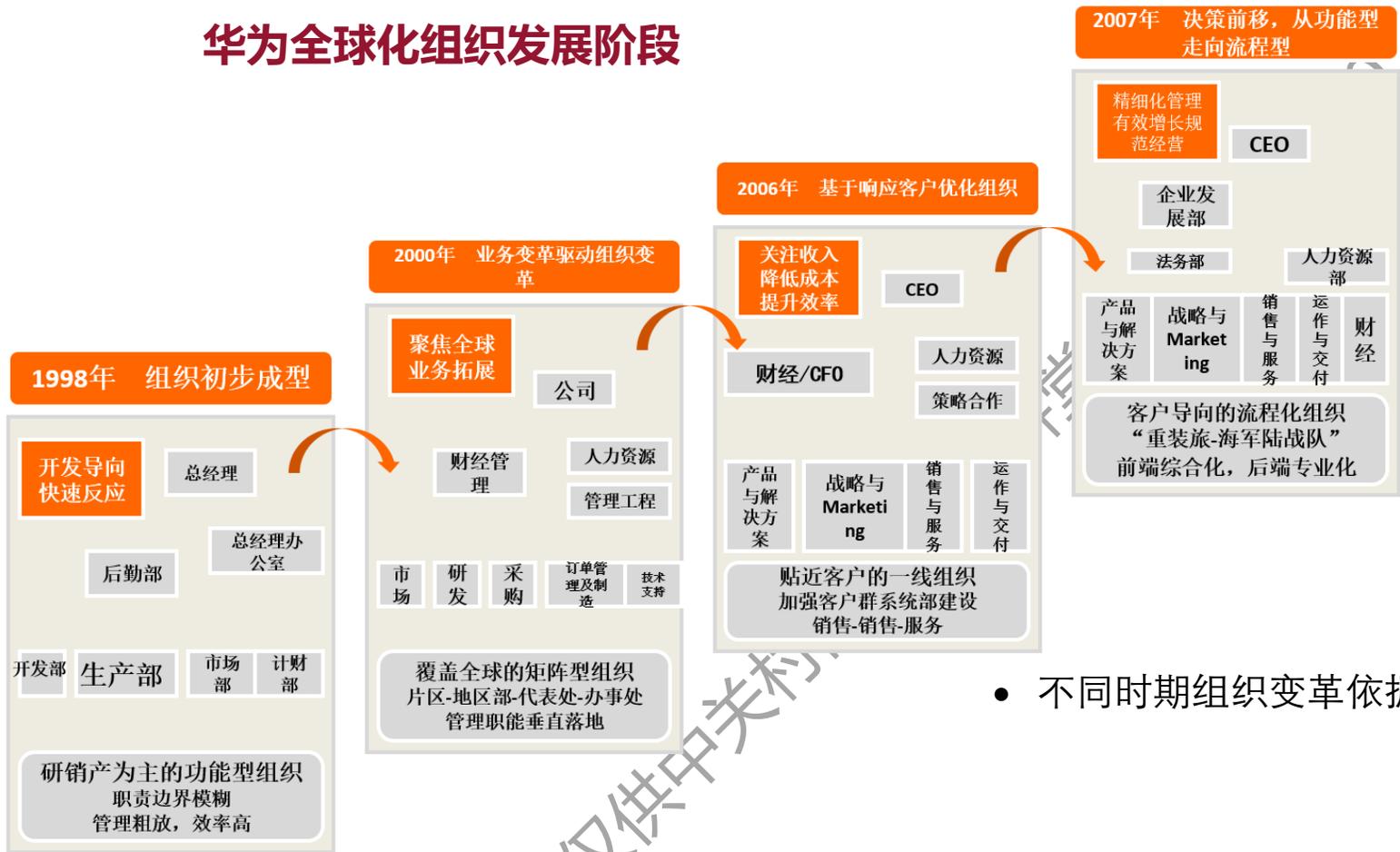
战略解码及组织绩效目标的制定流程

示例



案例：华为组织变革历史

华为全球化组织发展阶段



最新组织架构



• 不同时期组织变革依据业务战略发展



案例：华为人力资源变革断代

人事管理PM (1987-1992)

- * 人数6-200
- * 竞争中求存
- * 高薪（白条）
- * 领导魅力

战略人力资源管理SHRM (1998-2005)

- * 人数9000-50000
- * 员工职业化管理
- * 选拔培养提拔干部
- * 激励员工持续贡献
- * 战略中枢机构
- * 虚拟股权制
- * 任职资格NVQ
- * 员工素质模型
- * 战略绩效管理、末位淘汰、干部领导力导师制+轮岗
- * EMT, 华为大学

赋能型人力资源管理TM (2011-)

- * 人数14万-18万
- * 开发高管团队领导力
- * 组织活力、激励外籍员工
- * 三支柱模式
- * 战略预备队（重装旅）
- * 施行单位时间计划

1992

1997

2005

2010

2011

人力资源管理导入HRM (1993-1997)

- * 人数400-6000
- * 快速增长中的人才短缺
- * 激励评价越来越多的管理人员和员工
- * 白条转投资
- * 市场部大辞职
- * 4P管理体系

国际化人力资源IHRM (2006-2010)

- * 人数5万-12万
- * 全球化运营、防止文化退化
- * 语言改革小组
- * 融合不同文化
- * 打破工号运动和奋斗者大排队
- * 铁三角模式



● 赋能方式一：互动式课堂

- ①**华为战略方法及案例解析**——如何制作从2万注册资本到6036亿人民币营收的战略规划？
- ②**华为干部管理**——把秀才批量打造成将军之路！
- ③**华为大客户营销**——集团军作战，拿下上甘岭！
- ④**华为海外拓展之路**——从一个人开始，全面征服国际市场的传奇之路！
- ⑤**全球供应链管理**——让全世界为我服务！
- ⑥**全球ToB客户服务体系**——ToB客户服务也可以成为核心竞争力

注：每堂课可以安排为半天或者1天，并且增加现场研讨、案例分析环节。

● ⑦ 赋能方式二：战略实操训战营赋能

- ✓ 从战略规划到战略执行全流程
- ✓ 以战略为牵引，全面提升公司绩效
- ✓ 现场研讨、现场规划、现场解码
- ✓ 3天2夜，现场互动，现场研讨，现场出方案（建议每个公司安排3~5人参加）

sunjianheng@tengguvc.com

孙建恒微信及电话：13911600320



Thank you

www.tengguvc.com

仅供中美特国际化大讲学使用 201