

华为的全球化战略

一、中华有为

二、华为模式

三、华为精神

四、土狼躁动

五、股权迷魂阵

六、股权改革

一、中华有为

- 任正非出身于一个乡村教师家庭，1982年从部队专业到深圳，在南油工作两年后开了一家电子公司，后因受骗而倒闭。
- 1988年，任正非在找不到工作的情况下才被迫创立华为。创业之初几乎两手空空，2万元起家。
- 当他在几间小屋里做电话交换机代理时，就把华为定位在“做一个世界级的、领先的电信设备提供商”。
- 公司起名“华为”的含义是希望“中华有为”。

一、中华有为

- 2004年，实现销售额462亿元，其中海外销售达到22.8亿美元，上缴税收35亿。

1999-2004年华为经营业绩

单位：亿元RMB	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	累计	复合增长率
销售额	115	213	255	221	317	462	1,583	30%
海外销售额(亿美元)	0.5	1.28	3.3	5.5	10.5	22.8	43.9	110%
总资产	89	163	253	235	289	360	360	32%
实现税金（含海关两税）	13	28	38	28	28	35	170	20%

一、中华有为

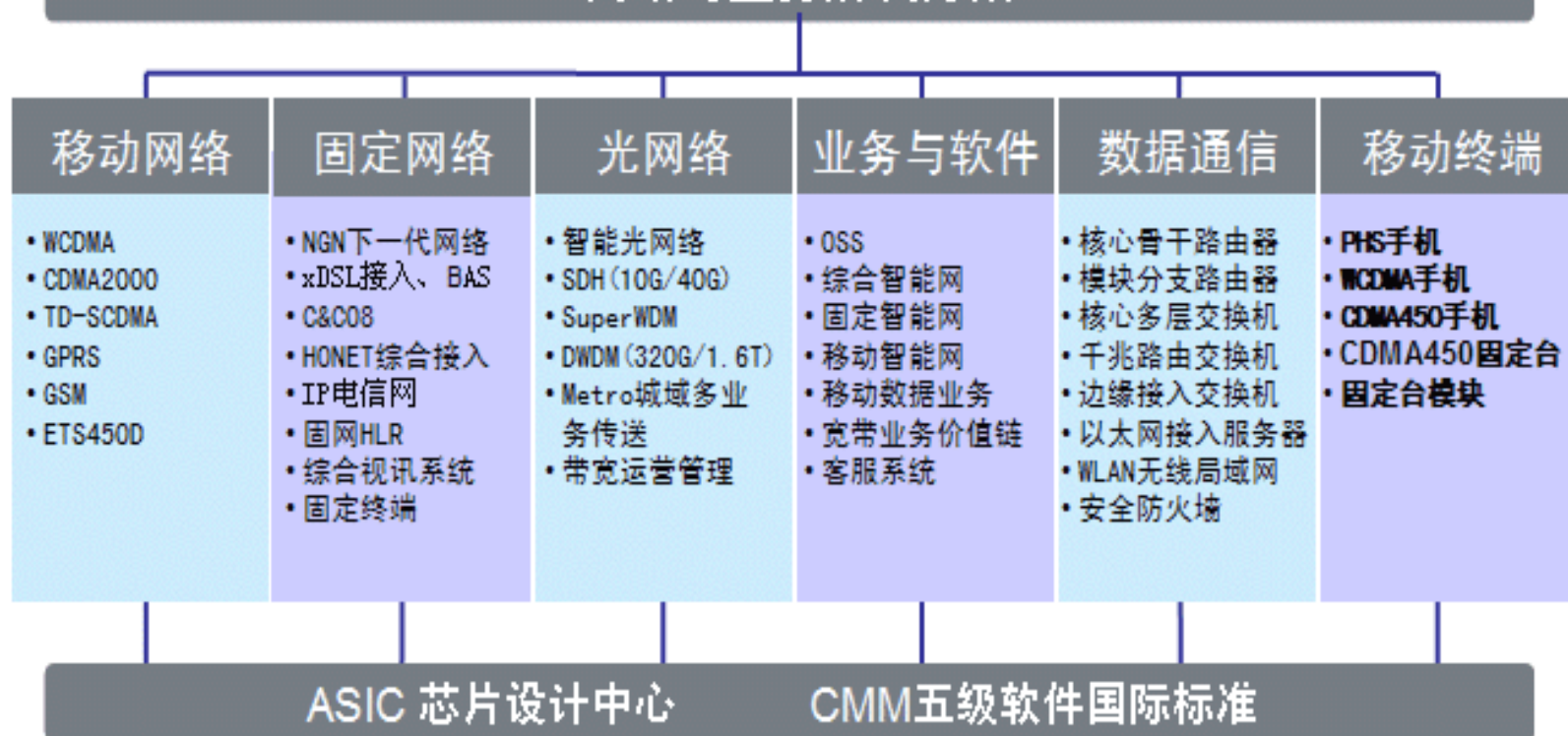
- 目前，华为在全球建立了50多个分支机构，其中在全球有5个研究所，分别设在美国硅谷、美国达拉斯、瑞典、印度、俄罗斯，其3G等产品实现了全球同步开发。
- 各类产品已经进入90多个国家和地区，包括德国、西班牙、法国、英国、俄罗斯、日本、澳大利亚、巴西、韩国、泰国、沙特、埃及、新加坡等。
- 目前，华为交换接入产品连续3年居全球第一，NGN系统全球第一，市场占有率18%，ADSL居全球第二，光网络为亚太第一、世界第二。

一、中华有为

产品	进入国家和地区数
光网络	59
交换机/接入网	54
数据通信	66
移动通信	56
业务与软件	28

一、中华有为

网络与业务解决方案



二、华为模式

- 华为国际化经营模式：“高技术+低成本”
- 有外电这样评论说，来自中国的华为，代表了一种全新的商业模式。“这种模式更有生命力和竞争力，就如同当年丰田汽车进入美国时，丰田模式相对于福特的竞争优势”。
- 以低成本为基础的高端产品核心技术的突破，是冲击美国、欧洲等高端市场的“杀招”。

二、华为模式

（一）高科技

- 1992年，华为开始自己生产交换机，销售额达到1个亿，那一年华为有了100多名员工。从程控交换机到路由器、接入服务器等。
- 华为虽然赚了一点钱，但任正非发现“由于没有掌握核心技术，华为赚的钱只有国外同行业的1/5—1/10”。
- 从长远来说，这样的竞争局面将最终导致华为在市场上无法立足和生存。
- 华为不愿意永远跟在市场的后面。

二、华为模式

1、净利润占销售额的10%

- 任正非发现：“只有掌握核心技术的企业才能取得高于10%的利润率”。
- 为此他提出：“对核心技术的掌握能力就是华为的生命”。“利用压强原理形成局部突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大，技术的领先才能带来机会和利润。”
- 华为的目标是把技术作为核心竞争力去赢得超过10%的制造业利润率。

二、华为模式

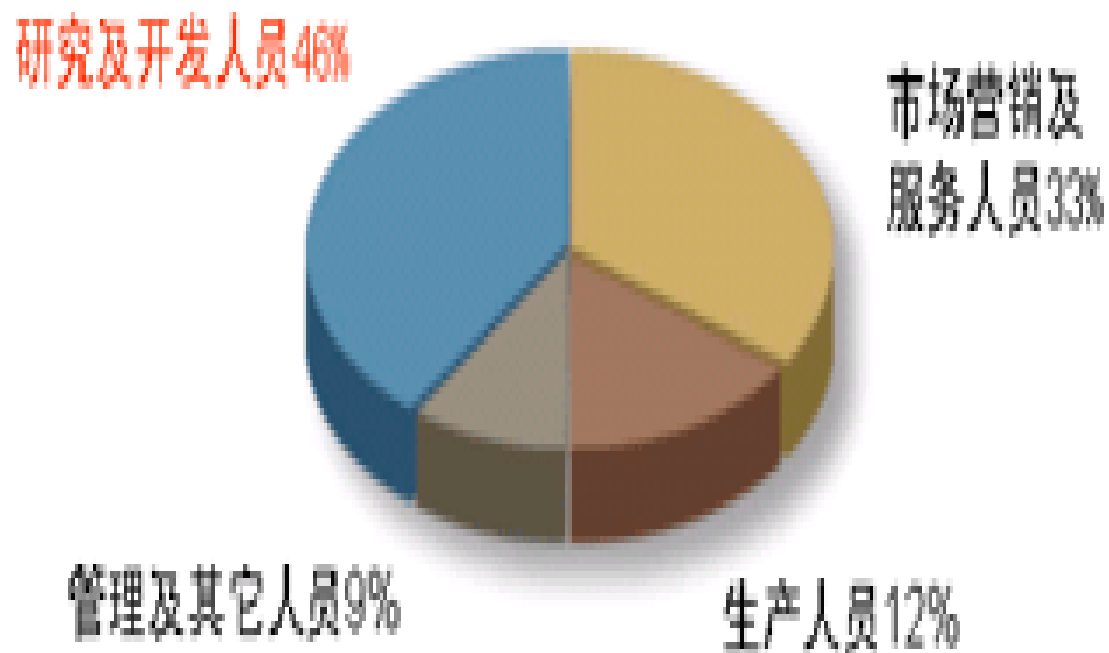
2、研发费用占销售额的10%

- 为了实现10%的利润率，华为必须做到另外一个10%，即投入的研究开发费用要占销售额的10%。
- 2003年华为的销售额317亿，而华为的研究开发费用高达31.8亿。
- 任正非认为：“只有资金、人才的高投入，才有技术、产品的高产出”。

二、华为模式

- 华为将每年销售额的10%以上作为科研投入。04年华为员工达到30000余人（其中外籍员工3400人），其中85%具有大学本科以上学历。
从事产品研发的科研人员超过10000人。
- 截止2004年，华为累计申请专利、商标总量4000多件，专利申请连年高于100%增长，年度专利申请量突破1000件。成为发展中国家申请PCT国际专利最多的公司之一。
- 华为标志、“华为”、“HUAWEI”经国家工商总局认定为“驰名商标”，在170多个巴黎公约成员国和140多个WTO成员国内享受特别保护。

二、华为模式



二、华为模式

申请国内专利	4628件
申请PCT国际专利和国外专利	641件
获得专利授权	1127件
申请国内外商标注册	677件

——截至2004年6月底

二、华为模式

- TELLIN智能网系统荣获2001年度国家科技进步奖一等奖
- SBS2500光同步传输系统荣获2001年度国家科技进步奖二等奖
- SmartAX MA5100系列宽带接入产品获2002年度深圳市科技进步奖一等奖，广东省科技进步二等奖
- STM-64 MADM光传输系统荣获2003年国家科技进步二等奖。

二、华为模式

- 华为推出的“iNET综合网络平台”称为世界少数几家能提供下一代交换系统的厂家；
- 华为“10G SDH”是世界少数能生产这种设备的厂家；
- 华为已与世界同步推出了“城域光传输网”；
- 从波分复用产品到光连接设备华为全套光网络产品都达到了世界领先水平。

二、华为模式

获得国际认可：华为已加入几十个各类国际标准组织和协议，已成为ITU-T、R、D三个部门的核心成员。

ITU-T（国际电联电信部门）

ITU-R（国际电联无线部门）

ITU-D（国际电联发展部门）

ETSI（欧洲电信标准协会）

IEEE SA（国家电气电子工程师协会）

IETF（internet协议）

3GPP（第三代移动通信）

3GPP2（第三代移动通信）

TD-SCDMA Forum

SDR（软件无线电技术论坛）

TIA（美国通信工业协会）

PTC（亚太电信联盟）

二、华为模式

(二) 低成本

- 华为的研发人员，拿到的工资是欧美国家同类人员的1/5到1/4。
- 比如，智能网国内6元人民币，国外15美元到40美元一线。价格优势来自低成本。
- 总体来说，华为路由器和交换机等产品的成本比北电网络、朗讯和思科等竞争对手要低20-40%。这就是华为的优势。

二、华为模式

- 2003年1月思科公司状告华为一案就是在这种背景下发生的。目前，华为在中国高端路由器市场的排名第二。思科已用并购等手段战胜了三代竞争对手：第一代是3COM；第二代是康柏、惠普、DEC；第三代则是电信巨人朗讯、西门子、北电、阿尔卡特等。而在2002年，思科CEO钱伯斯称，**华为是思科全球范围内的第四代对手。**

二、华为模式

- 思科CEO钱伯斯说：“在今后几年里，思科只有一个竞争对手，那就是华为。”

三、华为精神

（三）屡战屡败、屡败屡战

- 其实，光有“高技术低成本的产品”还远远不够，还要别人认识和接受它。
- 建立海外品牌和信任的过程是艰难的，华为对此深有体会，也备尝艰辛。任正非曾经说过：“海外市场拒绝机会主义”。
- 华为早在1996年就开始有步骤地拓展国际市场，但是“屡战屡败、屡败屡战”。那时，海外的运营商根本不了解华为，不理解中国也有高科技公司能开发世界先进的电信设备，在项目招标时甚至连邀标的机会都没有。

三、华为精神

- 1999年，华为进入泰国市场时，当地运营商对华为基本没有什么了解，更谈不上认同感。华为发现移动预付费业务在泰国大有市场，于是将其“移动智能网”产品推荐给泰国移动运营商AIS。客户在将信将疑中答应试一试，并给出了严格的时间要求：“一个半月不能成功开通，就要求全部撤换华为的设备”。
- 华为按质按量按期开通了设备，而且以自己在中国的成功经验，帮助客户建立商业模式。结果，AIS在短短几个月中就收回了全部投资，其后的几年，预付话费的移动通讯服务成为泰国电信业增长最快的一块，AIS成为泰国实力最强、用户最多的移动运营商之一。

三、华为精神

- 但华为以**坚韧不拔、百折不挠**的勇气度过了最初的艰难。比如俄罗斯市场，华为和其他中国公司在上世纪90年代初陆续进入，但只有华为坚持下来。**起初俄罗斯人根本看不起中国的产品和技术，尤其是在通信领域。通过华为百折不挠的努力**，现在俄罗斯已成为华为最大的海外收益市场之一。03年华为在该国的销售超过了2.5亿美元，并成为东欧独联体地区最主要的电信设备供应商之一。

三、华为精神

华为的成功靠什么？

- 多年在华为工作的元老和一些关注华为发展的专家有着共识：

华为的成功至少包含了两个最重要的因素：

企业管理方式

全员持股机制

三、华为精神

1、企业管理方式

- 华为是一个低调的公司，但华为的老总任正非却很有名。军人出身的任正非以对中国国情的深刻了解以及个人杰出的演讲与管理才能，在华为营造出一种近乎于神灵崇拜的氛围。
- 任正非制造了一系列具有“哲理、煽情、危机感、使命感”的文章和演讲：《华为基本法》、《活下去是企业的硬道理》、《华为的红旗能打多久》、《华为的冬天》、《北国之春》。

三、华为精神

- 一位从华为出来的员工说：“当时在华为就是沉浸在那种氛围里，像被洗过脑一样，工作压力大、经常加班又使得很少有时间想别的东西。其实，跳出来到一个相对透明的企业里看一看，觉得那时的思想甚至有些可笑”。
- 华为的管理完全采用军事化手段，军人出身的任正非要用军事化打造员工的意志、品质和铁的纪律。

三、华为精神

2、全员持股机制

- 华为一直推行一种所谓的“内部全员持股”制度，任正非对此的解释是要每个员工都拥有股份，即“华为是每一个员工的华为”。
- 任正非利用这一机制调教出一群凶猛的、血性的土狼，迅速攻占对手的阵地，抢夺对手的市场份额。
- 任正非说：“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识”。

四、土狼躁动

- “冬天是一定会到来的”，华为当家人任正非早在著名的《华为的冬天》一文中就发出过敏感者的预言。股权梳理不顺，华为的冬天果然在2003这个“非典”型的春天里提前降临了。
- 2001年2月，新年刚过，华为与爱默生电气签下秘密协议，将其发展不错的非核心业务华为电气以65亿元人民币的天价卖给全球电大气大王爱默生，并改名为安圣电气。

四、土狼躁动

- 财大气粗的爱默生看中了华为电气的一帮精英员工，为了防止华为仅卖一个空壳给自己，因此，协议约定华为电气所有员工在四年内必须保持稳定。
- 在理清华为电气员工股权时，华为最初提出以1:1兑现，结果遭到以张群为首的华为电气高管层的强烈反对。华为电气员工全体行动，提出按1:7的兑现条件，双方几经交涉，最后的结果是以1:4的比例在四年内逐步兑现。

四、土狼躁动

- 消息一出，令所有的华为员工羡慕嫉妒、同时议论纷纷，尤其是一些当初嫌华为电气不好，想办法调到总公司的员工更是懊悔不已。
- 而一些离开华为的创业元老更是为自己只能按1:1的比例兑现股份而感到气愤难平。

四、土狼躁动

- 1、**刘平**，一位在华为工作十年的创业元老将昔日的老板推向了被告席。2002年1月，刘以华为研发部副总裁身份离开公司，华为方面按照1999年刘持有的股数354万股以1:1的比例退股，结算给刘的现金是354万元。如果按公司上年末相应股权的账面净资产计算”，刘离开时华为每股净资产为3.28元，据此他认为自己应得到的股票回购款应为1200多万元。
- 2、**黄灿**，华为的另一位创业元老，以股权兑现不公状告华为。2001年，黄灿离开华为时的身份是国际营销部副总裁，持有华为股权294.98万股。黄灿在起诉状中要求华为按照权益法补偿自己股份回购款2063.4万元。

四、土狼躁动

3、华为前员工王志骏、刘宁、秦学军等人于2001年离开华为，后加入华为的竞争对手—UT斯达康门下。2002年11月19日，华为以“盗窃商业秘密”、“不正当竞争”为由将他们告上法庭。两天后，王志骏、刘宁和秦学军先后被捕。

此事激怒了UT斯达康”，UT公司决定出钱支持所有从华为跳槽到UT斯达康的员工回来与华为打股权官司。

由此，长期蒙着神秘面纱的华为股权结构从此被撕开冰山一角。

五、股权迷魂阵

- **法律专家认为：**华为一案将很多企业不规范的内部员工持股问题暴露了出来，华为员工持股计划不规范、缺乏最起码的公开性和透明度，具有管理者的“独裁、专断色彩”，注定给员工股权兑现时带来了巨大的财务、道德和法律风险。
- **那么，华为的“全员持股制度”究竟不规范在什么地方呢？**

五、股权迷魂阵

1、没有持股凭证

- 华为的持股原则是：“入股自愿、股权平等、收益共享、风险共担”。1999年后改为：“入股自愿、遵守管理”。
- 员工购买股票时，公司要求员工在一份文件上签名，但文件只有一份，签完名后立即被公司收回。员工交完购股款后拿不到通常意义上的持股凭证，每位员工具体的股数都由公司备案存档，员工只允许从股权登记名册上抄下自己的股权数。

五、股权迷魂阵

2、神秘的“X”

- 关于股份回购价值计算，1999年后的公式：

$$\text{回购价} = \text{购买价} (1 + X\% \times \text{月} / 12)$$

公式中X指公司董事会确定的利润率，月指本年度退股时的实际持有月份。

- 事实表明，员工在离开华为时，股份回购的标准各不相同：

黄灿2001年离职时是以 $X=5$ 计算，实际上这个利润率只相当于当年的银行存款利率；刘平2002年1月离职时是按1:1兑现；而随后在2002年3-4月份离职的员工则可以按1:2.64的比例兑现；华为电气全体员工则按1:4的比例兑现。

五、股权迷魂阵

3、股东大会成摆设

- 华为虽然也定期召开股东大会，但有名无实，大会以行政命令手段代替股东大会决议。股东代表在股东大会上得不到任何有价值的公司信息，只是按照领导的意志、任正非的意志行事。

五、股权迷魂阵

4、华为的股权究竟属于谁？

- 股权问题之所以令人疑心丛生，除了股权兑现标准不清、且时时变更等问题之外，更为关键的是华为的股权结构错综复杂，员工不知道华为的股权究竟属于谁？
- 华为的股份实际上有相当一部分是华为为开拓市场而拉拢进来的各地电信管理局与华为成立的合资子公司的股份，其中有100多家地方邮电部门的上万“邮电职工”的股份。这一部分的关系与内涵更是“剪不断，理还乱”，详情只有任正非本人清楚。

五、股权迷魂阵



华为历次股权变更及股本扩张明细表

六、股权改革

- 作为以创新、探索精神著称的华为公司并不是没有看到自己股权制度的缺陷。现在任正非不得不违背诺言，开始和股票打交道。实际上，近年来华为也在逐渐做出一些努力梳理股权关系的行动。

六、股权改革

1、要给高盛点颜色看看

- 2001年，国际大投行高盛以财务顾问身份进入华为，华为准备上市消息传出，后因华为内部股权错综复杂而未能推动进行。
- 高盛当时将华为总资产评估为104亿美元，其中任正非个人占5亿美元。

六、股权改革

- 这一消息使得任正非非常生气，据说，任一怒之下甚至想到法庭上给高盛点颜色看看，最终双方合作告吹。
- “穿着发皱的衬衣，身上可能还有墨迹，一大清早就在深南大道上活动，外人绝对不会想到这位就是大名鼎鼎的华为总裁。”这是一位内部员工眼中的任正非。

六、股权改革

2、“虚拟持股权”计划

- 2002年，摩根士坦利进入华为，搞了一个“虚拟持股权”的计划。该计划有点类似于股票期权。
- 华为开始改变传统1:1回购股票的做法，对以前以每股1元购买股权的老员工在离职时可以按净资产价格兑现；在职员工可以在4年期限内每年兑现1/4；在职中高层管理层以10年为期逐年兑现。
- 该方案出台后，很多员工选择将股权兑现后离开华为。由此华为不得不面临来自资金方面的压力。自1997年以来从不降薪的华为第一次开始降薪了，而原来都在最高档办公的华为突然间全线撤退。显然，华为也在考虑开源节流了。

六、股权改革

3、MBO方案

- 面对巨大的股权资金赎回压力和大量人员离开的压力，华为既要完善股权，又要有效保持员工的积极性，在此背景下华为MBO方案开始酝酿。
- 从03年8月开始，华为有意将原来的全部股权和2002年推行的“虚拟持股权”回购，推行由1000名中高层管理人员持股的“MBO计划”。
- 公司拿出10亿股，以每股2.74元向公司核心骨干发售，平均每人100万股。资金由员工个人出资15%，其余由华为公司出面担保、员工集体以个人名义向银行贷款解决。公司承诺3年后华为股票上市，到时管理层持有的股票方可逐年兑现。

六、股权改革

- MBO计划实施之后，华为的员工得到基本稳定，2003年，华为业绩开始大幅回升，取得了317亿销售额、出口10.5亿美元的优良业绩。
- 04年8月最新消息：华为已经聘请中金公司和摩根士坦利对其业务进行重组，准备2005-2006年在香港上市。
- “冬天过去是春天”，华为经过冬天之后的春天将更加灿烂夺目。

- 问题讨论：

- 1、华为国际化经营成功的经验是什么？
- 2、华为的冬天是如何提前来到的？是外部原因还是内部原因？
- 3、让我们设想一下，如果当初华为走规范上市之路，现在会是什么样子？
- 4、在中国做一个“规范公司”代价究竟有多高？做一个“不规范公司”代价到底有多大？