

浅析华为技术有限公司的国际化战略

崔颖, 王玲

(中国科学技术信息研究所, 北京 100038)

摘要: 华为技术有限公司作为中国通信设备制造企业国际化成功的代表, 其国际化战略及实施经验对中国企业走出去、实现全球化布局和发展具有重要意义。本文从市场国际化、管理国际化、研发国际化及人才国际化 4 个角度对华为国际化战略进行阐述和分析, 并以华为进军日本市场为例, 剖析华为国际化发展道路的背景、过程及面临的问题, 总结经验教训, 为中国企业国际化发展路径提供借鉴和参考。

关键词: 日本; 华为; 国际化

中图分类号: F722 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2019.05.004

华为技术有限公司(以下简称华为)成立于 1987 年, 是全世界顶尖的信息与通信技术 (ICT) 基础设备和智能终端供应商, 主营业务为网络通信产品与技术的研发、生产、销售与服务, 是目前中国国际化发展最成功、最具代表性的跨国企业之一。华为从 1996 年开始布局国际化。现如今, 华为拥有 18.8 万名员工, 业务覆盖范围超过 170 个国家和地区, 在珠峰、北极圈内等偏远地区建设网络, 在西非埃博拉疫区、日本海啸核泄漏区、中国汶川大地震灾区等重大灾难现场恢复通信, 服务了 30 多亿人口^[1]。海外市场现已是华为收入的主要来源地, 2018 年其海外收入达到 3 491 亿人民币, 占到总销售收入的 48.4% (见图 1), 近 10 年, 华为的海外销售收入呈现持续增长的趋势, 总体上已经增长到了原来的 4 倍。华为已从中国本土的民营企业成长为当今中国乃至世界知名的通信技术跨国企业。本文通过深入研究华为的国际化战略, 总结其国际化经验教训, 为中国企业的国际化发展路径提供借鉴参考。

1 华为实施国际化战略的背景

20 世纪 90 年代末, 中国电信市场开始引入竞

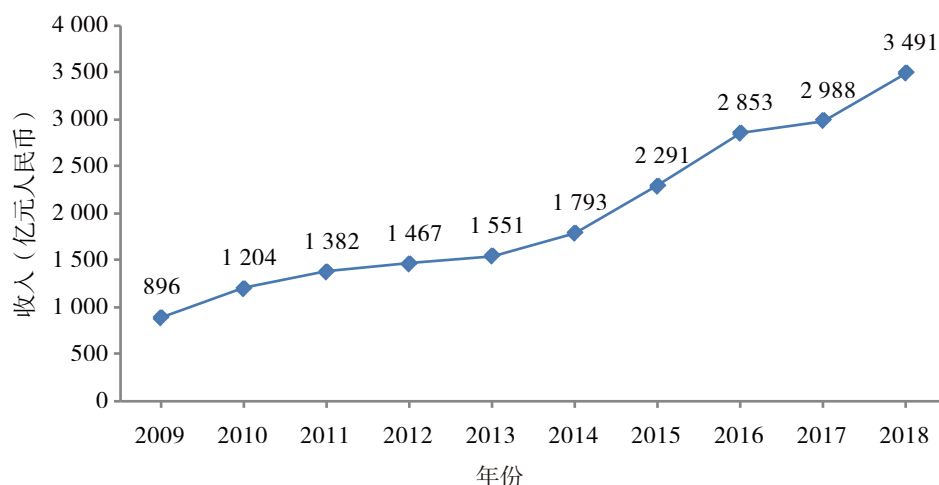
争机制。由于中国通信设备关税相对较低, 而且国际市场对通信设备需求下降, 因此, 爱立信等通信设备跨国企业开始进军中国电信设备市场并迅速扩张抢占市场^[2]。面对这样的市场环境, 华为靠创业初期的“从国外引进, 在国内推广”的产品战略求发展变得非常困难。随着中国加入世界贸易组织 (WTO), 开始推行“引进来、走出去”战略。面对国内政策利好环境, 中国很多企业毫不动摇地选择走上国际化道路, 积极扩展海外市场。

进入 21 世纪, 尽管中国国内移动通信与宽带网络市场出现迅猛增速, 中国电信设备市场的整体发展速度却显著减慢, 中国电信运营商固定资产投资的年均增长率从 1996—2000 年的 24.9% 快速降至 2000—2002 年的 2.1%^[3], 中国电信设备市场规模严重缩减, 已无法满足华为未来发展需求; 与此同时, 国际电信设备市场具有宽广的发展潜力, 尤其是中东、非洲、东南亚这些新兴市场入市障碍少, 并且尚未引起国际通信设备制造巨头的特别重视。基于上述背景因素, 华为准备走出国门, 开启国际化发展道路^[4]。

同时, 华为作为高技术公司, 每年将其销售额

第一作者简介: 崔颖 (1995—), 女, 研究生在读, 主要研究方向为科技战略与科技政策。

收稿日期: 2019-04-30

图1 华为近10年海外销售收入变化趋势^[1]

的10%甚至更多用于研发，其研发投入强度全国领先。随着科学技术的不断完善与创新，通信产品的生命周期越来越短，为提高收益，减弱风险，华为需要扩大自身产品的应用范围，进军国际市场，从而获得规模经济效应，提高运营效率、销售收入和营业利润，实现公司长期稳定的高速发展。在公司成立初期，华为的“狼性文化”就得到充分的展现，任正非对国际环境的敏锐洞察力使得他在心中早已布好了一个全球化的局，同时华为注重研发创新，这使其具备了国际化的核心竞争力^[5]。

2 华为的国际化战略路径分析

华为的国际化发展路径有别于海尔、联想等电

子行业，主要依靠自身技术优势打造自主品牌的、符合客户需求的、先进可靠的产品及完备的服务系统，进军国际市场，其服务效率和质量都达到世界较高水平，并在国际市场得到了良好的评价，赢得了较高的利润回报。华为的国际化发展路径可以从市场国际化、管理国际化、研发国际化和人才国际化4个层面加以分析^[6]。

2.1 市场国际化

从总体来看，华为的市场国际化路径基本上是复制其国内拓展市场的经验，采用“农村包围城市”的布局，大致可归纳为“四步走”战略（见图2）。

第一步，华为瞄准临近其总部深圳的中国香港（以下简称香港）。香港市场自由、广阔，不仅

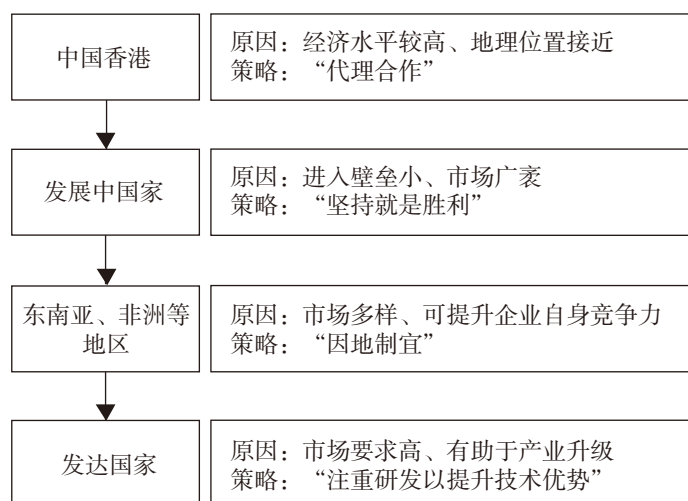


图2 华为市场国际化发展路线图

是亚洲最发达、最繁荣的地区之一,还是重要的国际金融、贸易、航运中心和国际创新科技中心。此外,香港具有独特的地理优势,与深圳只有一水之隔。基于上述这两方面因素,华为在开始国际化市场布局时,将香港作为其第一战略要地。1996年,华为与和记电讯香港控股有限公司合作,利用其自主研发的数字程控交换机C&C08打入香港市话网,成功进军香港市场,迈出华为开拓海外市场的至关重要的一步^[7]。香港由此成为华为连接国内市场与海外市场的纽带中心城市。华为始终高度重视和关注香港市场,在香港市场逐步确立其主导地位,现如今,华为云已服务于香港金融、互联网、园区、媒体、通信等众多行业客户,成为香港企业打造智能时代的专业伙伴。

第二步,华为选择进军贸易壁垒限制较少的发展中国家及地区,如俄罗斯、拉美地区等。1997年,华为开始尝试进入俄罗斯市场。华为员工对俄罗斯市场了解较少、经验不足,而且俄罗斯客户偏爱国际通信巨头朗讯和西门子等,导致华为在开拓俄罗斯市场之初面临重重阻碍。1997年10月,俄罗斯爆发经济危机,卢布贬值,日本电气股份有限公司(NEC)、西门子等国际巨头纷纷撤离俄罗斯市场,接下来的4年,俄罗斯经济逐渐萧条,华为业务量也寥寥无几,但其这份坚持与执着换来了俄罗斯用户的信任。普京总统上任以后,开始全面调控宏观经济,俄罗斯经济开始复苏,华为赶上了俄罗斯新一轮采购电信设备的好时机。2001年,华为与俄罗斯国家电信部门签订了上千万美元的全球移动通信系统(GSM)设施提供合约^[7]。华为秉承“坚持就是胜利”的理念成功打入俄罗斯市场,并成为俄罗斯通信市场的龙头企业。1998年,华为开始在面临金融危机、经济环境恶化的拉美开拓市场。由于拉美国家与中国同属发展中国家,华为采取“以国家品牌助推企业品牌”的战略,借助中国外交的力量,加强与发展中国家的友好关系;同时华为选择贴近拉美消费者生活的品牌战略,通过足球赞助、球星代言等活动宣传华为的品牌故事,促使华为品牌更加的本土化。2000年,华为在拉美地区站稳了脚跟,并坚持以“消费者为中心”的发展理念继续开拓拉美市场。

第三步,华为从2000年开始全方位扩展新兴

市场,其中有马来西亚、新加坡、泰国等东南亚市场以及中东、非洲等市场。华为在这些国家地区采取的策略是“因地制宜”,即根据不同地区的特点采用不同的方法和措施。例如,泰国是华人聚集相对较密集的国家,因此,华为迎合华人的喜好,以“产品质量高,价格低,服务完备”的策略打开了泰国的电信设备市场,赢得了泰国客户的信任,并与泰国各行各业保持着密切的合作关系。新加坡是一个市场不大,但本地电信公司有很多自定义特色业务的高质量要求的国家。华为通过完成难度大、时间紧、要求严格且非常棘手的网络和电话捆绑业务(NGN)成功进入新加坡市场。该项目是华为1000多人的研发团队投入巨资耗时一年完成的,最终通过了新加坡电信部门的严苛检验,使得新加坡至少50%的通话(无论固定电话还是手机)都在使用华为网络和设备^[7]。非洲南部通信市场基础薄弱,因此对通信设备的需求量很大。华为依靠自身的技术优势和完备的服务体系,在非洲南部各个国家建基站、铺网络,不断培养本地化人才,使产品及服务本地化,迅速占据了非洲南部各国的大部分电信市场份额。目前,华为在非洲部分地区的优势明显,已经是非洲南部第二大综合设备供应商、第一大码分多址(CDMA)产品供应商、第一大NGN产品供应商、第一大传输产品供应商、第三大GSM产品供应商^[7]。随着华为成功进入这些国家市场,华为全面拓展新兴市场的目标初步达成,核心竞争力显著提升,品牌影响力也有了很大程度的提升,这为华为进一步的国际化发展创造了条件。

第四步,2001年华为开始进军发达国家市场,即欧美和亚太地区。发达国家的通信市场相对比较成熟,电信设备国际巨头在这些国家运营比较稳定,华为想要进入这些国家可谓是困难重重,因此,华为选择了与以往不同的策略——“注重研发以提升技术优势”来敲开发达国家市场的大门。在消费水平高、理念先进、网络定型及标准统一的成熟市场,华为专注于提升自身的技术能力,在逐步渗透发达国家市场的同时,根据客户的需求,推出全球首个分布式基站。为了巩固自身的技术优势,2008年,华为推出第4代基站(Single RAN),以碾压式的优势战胜了爱立信,巩固了华为在欧洲的地位。同样,在进军亚太市场时,面对客户的超高标准及要

求，华为全力研发和提升自己的技术与产品，仅耗时半年就达到客户要求，实现了“以客户需求为宗旨”的承诺，使得亚太市场成为了华为的第三大销售收入地区。

综上所述，华为的市场国际化发展道路是一条从低端产品逐步迈入高端产品的经营路线，共大致可分为三个阶段：一是探索扩张国际市场；二是寻求发展、进一步国际化；三是市场、技术全面国际化^[8]。在市场国际化的路上，华为更多地运用战略联盟的方式不断扩展海外市场，如与和记电讯合作进入香港市场，充分利用本地企业的资源，发挥自身的技术优势，使得国际化的成果更容易实现预期目标，同时降低了华为国际化的成本，故这种形式在华为国际化发展过程中得以充分采用。

2.2 管理国际化

随着经济持续全球化，信息化理念被全球推崇，信息时代已经到来。我国经济发展的传统优势逐渐消失，劳动力成本上升压力增大^[9]，因此，提高劳动力效率势在必行。在WTO背景下，实施“走出去”战略的中国企业应充分优化公司治理结构，制定具有自身特色、符合自身情况的管理制度，提升整体管理水平，与国际接轨^[10]。

华为已经意识到企业国际化对企业管理的要求，故对自身陈旧的管理及运行机制和不够先进的技术设备进行了系统性的改造，华为首先向贝尔实验室学习先进的管理运行经验和先进的技术系统，从整体上改善自身管理体系；紧接着与IBM公司合作建立了一套国际标准的财务管理体系。华为鼓励员工积极主动地与IBM的专家进行交流，学习其集成产品开发经验，最终将集成概念运用于自身管理系统建设过程，将财务管理、人力资源管理、研发管理及秘书管理集成到一个系统，形成有自身特色的管理系统^[11]。随后，华为与合益集团（Hay Group）合作提升了人力资源管理体的先进性，提升其各模块的管理效率。在华为国际化进程中，华为的管理信息系统也在逐步实现现代化，管理模式不断创新同样是华为国际化的前进动力。目前，华为管理系统已实现信息化，建立了成熟的管理平台体系，即以客户需求为导向的商业模式、以流程

为导向的内部运作模式和以高绩效为导向的企业文化（见图3）。

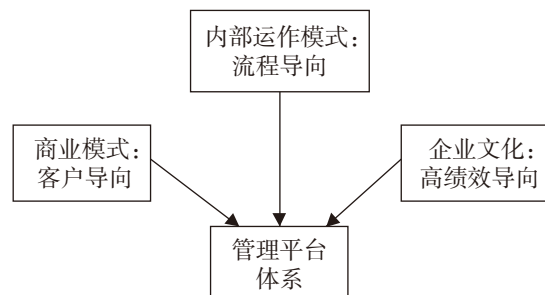


图3 华为管理平台体系架构图

华为的绝大部分员工都是知识型员工。华为管理平台的成功源于其人力资源体系的成功，实现了对知识型员工的有效和高效管理。华为内部形成了一套面向绩效、面向客户的评价体系，这种短期激励促使员工的学历、职称、绩效等不断增长；对于长期做得好的员工，华为采用员工持股和股票期权等方式给予奖励^[12]。上述两种激励方式相结合，造就了华为相对稳定的人力资源体系，也形成了完善、高效的企业管理网络，从而为华为的国际化发展战略保驾护航。

2.3 研发国际化

众所周知，华为高度重视科技创新，长期投入巨资开展研发，其45%的员工为研发人员。在华为国际化发展进程中，研发国际化毫无疑问也是极其关键的一个环节。

华为充分利用全球资源，采用国际化的研发体系，靠自主知识产权产品在国际求发展，保障自己的技术与研发在企业国际化道路上不受牵制，显著增强自身的企业竞争力。在华为进军发展中国家市场时，华为在研发方面采取的是技术追赶策略，目标是使企业自身的技术知识转化为与海外市场相匹配的产品，同时，努力吸收海外的先进技术知识，提升自身的技术能力；在进军发达国家市场时，华为的研发实力步入技术竞争阶段，其自身研发能力已接近国际水平。近几年，随着华为研发实力的增强以及企业自身竞争力的显著提升，华为在研发国际化道路上开始实行技术引领策略，成为中国国际化程度最高的3C^①企业^[8]。

① 3C，计算机（Computer）、通信（Communication）、消费电子（Consumer Electrics）3类电子产品的简称。

在专利层面,到2017年底为止,华为共有74307件专利得到授权,在中国申请专利共64091件,在外国申请专利共48758件,其中发明专利超过90%。此外,根据世界知识产权组织(WIPO)的统计,2018年,华为向该机构提交

了5405份专利申请,在全球所有企业中排名第一,这表明华为的研发实力在国际高技术产业中已位居前列。迄今为止,华为在很多国家设立了自己的研究所和实验室(见表1),利用全球化的研发资源,实现了研发全球化的布局,这明显加快了国际化的

表1 华为在全球主要国家设立研究所的情况

研究所地址	成立时间	主要任务
俄罗斯	1999年	曾在3G和2G算法层面有着巨大突破,以此集结当地的基本算法领域人才
印度	1999年	专注于软件交付
加拿大	2008年底	5G核心竞争力研究中心
日本	2010年10月	主要从事材料研究工作,及通信网络领域的研发
迪拜	2016年5月	满足中东和北非地区业务的需要
法国	2016年6月14日	最大程度地寻找基础资源,专注于基础算法研究,同时关注5G技术与产品的研发与架构布局

数据来源:华为官网 <https://www.huawei.com/cn/>

速度,提升了自身的研发能力。

2.4 人才国际化

高技术企业想在国际化道路上走得长远,人才国际化是不可跨越的步骤。华为在开展国际化布局之初,就投入大量资本培养国际化管理和技术人才,推进人才的国际化。采取的措施包括在2005年成立华为大学,为其员工及客户准备了很多提升能力的课程资源,目的在于融汇中外的先进管理理念和华为的项目实战经验,培养职业经理人,开阔其全球化视野,提高其全球化领导力,助推企业发展。除此之外,华为还在海外招聘了大量当地人才。当地人才较为熟悉和了解当地市场,容易接触当地客户,有利于华为较为顺畅地走上国际化道路,与此同时,与外派人员相比,当地人才的劳动成本略低,有助于减少整体运营成本,增加净收益。

例如,华为在进入泰国市场之初,其泰国分公司共有100多名员工,大部分都是高技术人才,其中75%是泰籍员工^[7]。截至2015年年底,华为

墨西哥分公司共有1700名员工,其员工本地化率达到了90%。据统计,华为现有员工约18万人,来自超过160个国家或地区,约有70%的员工是本地化人才^[1];到2017年末,华为已经与全世界超过30个国家和地区的400多家研究机构及900多家企业合作进行创新研究,涉及全世界100强高等学府,100多位国际电气与电子工程师学会(IEEE)、美国计算机协会(ACM)资深会员及国家院士,50多个国家重点实验室,近400个一流团队以及2个获得诺贝尔奖的团队等众多杰出资源^[6],与全球众多人才携手,一起推进科技的发展与进步。同时,利用全球化人才,加强自身企业的研发实力,提升企业的技术竞争力。

3 华为进军日本市场案例分析

3.1 华为进军日本市场的原因

日本在电信网络设备、移动终端及数据中心的投资规模全球领先。在2015年对日投资论坛上,华为相关负责人表示,日本信息通信技术产业的

市场规模巨大，表明华为已经意识到日本市场对于其国际化战略布局的重要性。日本的第三代移动通信（3G）及第四代移动通信（4G）网络的商用都比中国提早了5~10年，这充分表明中国在网络通信技术上的提升速度还有极大空间，同时，日本对先进技术的应用经验需要我们去学习。日本科技产品的质量管理全球著名。华为深知其产品打入日本市场相当于拿到了高质量证书，为以后其进入其他发达国家市场提供了品质保障，减少了贸易壁垒。同时，日本具有丰富的研发资源，优质的大学及研究所遍布全日本，这对华为提升自身研发实力、开拓更广阔的市场具有巨大的诱惑力。

3.2 华为进军日本市场的策略

总体来讲，华为进军日本市场的策略是提升自身产品及服务的质量以满足客户的需求。日本产品曾因质量问题被拒在国际市场的门外，为此，日本进行了一系列的质量管理改革，经过半个多世纪的努力，建立起优秀的质量管理体系。这段经历尤为值得华为借鉴。

华为以高标准控制自己产品的质量，向日本用户展示华为的实力。华为在进入日本札幌和大阪市场时，面临严峻的环境考验，札幌位于日本最北部，冬天平均气温为零下15℃，而大阪靠近海边，常年风大，是日本湿度最大的城市之一^[13]。为了适应两地的环境，华为通过开展先进技术研发，推出超高标准控制的新一代基站，在札幌和大阪正常运转了半年，测试显示各项性能始终保持稳定，并通过了温度与湿度的双重极限测试，其产品可靠性得到日本用户的肯定，成功进入札幌和大阪市场。

由此可见，华为的企业运营始终坚持业务流程平台从客户需求中来，到客户需求中去。华为以客户需求为导向的服务精神赢得了日本用户的认可。日本陆地空间狭窄，交通线路密集，而且日本多发生地震，房屋建造时，墙壁会相对厚一些，华为在日本进行网络布线的时候，考虑的会比一般国家要多一些，这种因地制宜的产品方案通过了日本运营商的检验，也为华为在日本建立技术支持中心及实验室等打下了坚实的基础，更为华为带来了许多与日本企业的合作机会。

3.3 华为进军日本市场的历程

日本进军日本市场的过程大致可分为3个阶段。

第一阶段：依靠日本本土企业拓展市场。

2001年，华为开始与日本企业商谈合作事宜，开始涉猎日本市场。2002年，华为与日本NEC、松下共同成立上海宇梦通信科技有限公司，主要从事3G终端的研发，同时成为三方共同研发3G终端技术的基地，向全球客户提供3G技术。随着技术的提升和市场渗透率的增加，2005年，华为技术日本株式会社在日本挂牌成立，当时作为日本五大通信运营商之一的eMobile发声明公布华为成为其3G通信设施的提供者，华为的3G设备应用到札幌、仙台等多个大中城市。2007年，华为的通信终端产品开始在日本进行商用，2008年其在日本的营业收入超过了1亿美元。

在这一阶段，华为积极与日本电信企业加强战略合作联盟，与这些跨国企业的合作由浅到深，建立了多个层面的合作关系：单纯的产品销售、产品制造、资本合作与研发、销售等。通过这些合作，华为对日本市场有了初步的认识和了解，同时，日本电信企业也对华为有了初步的认知。

第二阶段：扩大自身品牌效应，赢得民众基础。

2011年，华为日本正式加入日本经济团体联合会，成为第一家加入该团体的中资企业，大幅提升了其在日本民众中的知名度。2011年3月日本大地震期间，华为日本积极投身于赈灾及灾后重建活动，为受灾群众带去物质及精神的鼓励。这些举动为华为在日本开拓市场赢得了民心，打下了坚实的民众基础。

第三阶段：提升自身技术能力，为市场开拓奠定基础。

2011年9月，华为正式启动了日本研究所，增加通信网络领域的研发投入。华为之所以选址日本首都圈，是因为这里集中了日本约40%的投资、技术和人才，集聚早稻田大学、东京大学、东京工业大学和庆应大学等顶尖高校，研发资源优势不容忽视。2013年，华为将分散在东京都内两处的研发中心移至横滨并加以整合，成立华为日本研发和采购中心，为华为技术提升提供物资基地。

2013年下半年,华为在日本东京举办的第20届智能交通世界大会(ITS 2013)上,推出四大解决方案——企业长期演进技术(eLTE)宽带集群解决方案、公路应急通信解决方案、交通大数据云计算解决方案和智能交通承载网解决方案,并展出不间断电源UPS5000系列和UPS2000系列,为华为智能交通数据中心和智能交通视频监控提供不间断供电。日本电信企业由此加深了对华为的印象,更加信任华为的技术,这为华为与日本各行业的合作奠定了坚实的基础。

2014年,日本互联网公司CyberAgent决定采用华为服务器,打造以虚拟化私有云平台和全新数据库查询系统为主力的新一代互联网平台,以巩固其在日本互联网市场的主导地位。华为产品的技术优势借此机会得以展现。在同年举办的东京国际信息技术交易展览会(Interop)上,经过IT业界权威专家严格评审,华为敏捷交换机S12700荣获“企业网络类特别大奖”。华为海量存储系统OceanStor UDS荣获“数据中心和存储类特别大奖”。这些成就的取得,使得华为在日本的品牌效应得到扩张,也使得华为在日本整个通信设备制造商领域的地位不断攀升、市场占有率不断增加。

2018年,在华为全球分析师大会(HAS2018)上,日本互联网公司CyberAgent与华为联合宣布:采用华为云数据中心网解决方案CloudFabric,建设具备智简^①能力的全盒式云数据中心网络。华为在日本电信市场的渗透率增大,日本电信企业对华为的依赖性增强,这使华为的国际化发展在日本占据了主动地位。

经过十几年的努力,华为凭借自身的技术优势在日本市场不断发展壮大,并积极投身于日本社会建设中,使得其日本民众基础越来越坚实,发展速度也越来越迅猛。华为品牌在日本已经成为民众最喜欢的移动通信品牌之一。

3.4 华为在日本发展遇到的问题

起初,华为在日本因产品质量未能满足客户的需求而受到市场的阻碍;后来,在中美贸易战影响下,华为的产品遭到日本政府的公开抵制,致使华

为产品的贸易壁垒增加。

2018年下半年,日本加入禁购华为产品的行列。日本政府暗中要求其通信运营商不得采购华为和中兴的5G设备,同时,日本开始公开抵制华为5G技术,原先与华为合作进行5G试验的通信运营商们在选定的5G设备供应商清单中一律将华为排除在外。

但是,随着欧盟委员会表示,遵从网络安全不针对任何一家5G设备供应商,只关注网络安全标准和要求提高的原则,建议欧盟各成员国检视各自的5G网络风险并进行分享、制定相应措施,日本政府也明确表态不排除华为等中国企业参与日本5G网络建设。

由此可见,日本对华为的态度发生了逆转。先前日本抵制华为表明日本与美国同属一个阵营,有这样的态度不足为奇;后来日本态度转变,也从侧面表明在某些通信技术领域,华为已经领先于日本本土企业软银,同时在推进日本政府进行的物联网领域的技术标准化及开发工作中,同样需要华为。这表明在日本当前的通信网络领域发展中,华为占据着不可替代的地位。

3.5 华为在日本的长期发展战略

华为在日本将继续提升创新能力,积极开展本地化工作,并与当地企业进行合作,从而实现共赢。在终端产品方面,华为在日本市场会选择最具创新性、最主力的产品首先进行拓展,如云数据中心以及存储或应用类的视频系统等;在企业业务领域,华为切实地实行品牌战略,提供最新的创新技术和平台,同时兼顾低运行成本。华为将继续与日本的科研机构、企业展开合作,共同研发创新技术与产品,把中日美欧等国家和地区的创新资源有机地联系在一起,汇聚成国际化的创新能力,开发出最具特色的产品及服务。同时,华为将持续聚焦研发并扩展自身强大的专利网络,专注提升自身的研发实力,巩固华为的国际地位。华为提出“一国一政策”的方针。国家和地域不同,文化、法律、经济等都不相同,如果按照统一政策来推行,很容易出现错误,所以,华为的战略方针就是,根据国家和地域,采取柔性政策进行应对,以此达到在日本建立长期

^① 智简,智慧化、自动化的简称。

商业模式的目的。

4 结论及启示

首先，华为不断增强自身技术能力是其国际化成功的关键。中国企业，尤其是高技术企业想要走出去，自身的研发实力是硬指标，在国际化的道路上要凸显技术优势，过硬的技术才是国际化过程中有力的武器，靠它才能披荆斩棘，战胜对手，转危为安。

其次，华为调整管理结构是国际化成功的基础。我国企业在走出去之前，将自己的管理体系与国际化接轨，以国际化的标准衡量自身企业，使企业自身强大起来，才会减小半途折腰的可能性，也会使企业在国际化的路上越走越远。

再次，多样的国际化战略是华为国际化成功的手段。在国际化的进程中，不能所有市场采取同样的进入战略，要“因地制宜”，使自己的产品与服务更加本土化，同时，要凸显自身特色，在求同存异中求发展。

然后，“以人为本”的发展理念是华为开拓国际市场的基本保障。以人为本是现代企业经营管理的一项重要价值理念^[13]，员工是企业最宝贵的财富，找到员工与企业发展之间的利益契合点，可以为经营发展增添活力，也可促进企业形成凝聚力；同时，“以消费者为核心”的经营理念也为华为赢得了群众基础，更使其品牌价值深入人心，这使得华为的市场更加稳固。

最后，与所在地区民众及政府和谐相处是华为国际化成功的助推剂。在进行市场扩张的同时，要遵守各国的法律法规，不越界，同时肩负起企业的社会责任，努力地履行责任才能更好地享受权利，积极履行企业社会责任，也会赢得所在国家的客户的信任，这对企业自身的国际化进程是有推动作用的。

华为在日本的成功，无疑是上述经验的执行成果。华为进入日本后，首先通过技术优势及成本优势战胜对手，征服日本客户，随之不断扩大市场，并通过吸收本地化人才来降低投入成本，稳固自身的技术研发基础，从而助推企业整体核心竞争力的提升，也为华为接下来的国际化之路奠定了坚实的基础，同时，华为在日本遵守其法律法规，积极履

行社会责任，为华为在日本的长久发展奠定了坚实的民众基础。

2016年，华为超越爱立信，位列国际电信设备制造商第一名。华为5G技术的开发应用使得华为在国际上名声大震，华为的整体研发实力不容其他各国小觑，其国际地位更加不可撼动，也使得中国在通信技术领域的水平上升了一个等级。作为一家本土民营高技术企业，华为过去32年走过的每一个脚印都值得其他科技企业学习。■

参考文献：

- [1] 华为有限公司. 2018年年度报告[R]. 深圳, 2019.
- [2] Riad S, Vaara E, Zhang N. The intertextual production of international relations in mergers and acquisitions[J]. *Organization Studies*, 2010 (33): 136-139.
- [3] 张华. 我国民营企业跨国并购的多元比较与实证分析[D]. 山东: 中国海洋大学, 2006.
- [4] 户婧. 华为的渐进式国际化征途: 动因、战略、竞争力[J]. *中国集体经济*, 2008(8): 79-80.
- [5] 郭越. 跨国公司社会责任绩效与企业竞争力——基于华为全球化案例分析[D]. 四川: 西南财经大学, 2016.
- [6] 王思晗. 跨国公司的国际化战略对公司盈利的影响——以华为公司为例[J]. *环球市场信息导报*, 2018(35): 10-12.
- [7] 陶勇. 华为国际化演变史[J]. *经理人*, 2017(3): 26-37.
- [8] 王芳. 中国3C企业跨国战略联盟路径选择案例研究[D]. 大连: 东北财经大学, 2013.
- [9] 唐昊. 华为企业信息化与变革管理[D]. 四川: 四川师范大学, 2013.
- [10] Wanxing Zhan. Internationalization of Chinese MNEs and Italy Market Analysis: A Case study of Huawei Technologies Corporation's Internationalization Strategy[D]. Milan: Politecnico Di Milano 2nd School, 2011.
- [11] 白刚, 东方 IC. 华为的管理为什么会成功?[J]. *企业观察家*, 2017(1): 100-102.
- [12] 吴春波. 华为是如何建立起世界级管理体?[EB/OL]. [2019-04-19]. <https://36kr.com/p/5063093>.
- [13] 王斯童. 以华为为例分析企业文化在国际化组织中的应用[J]. *现代商贸工业*, 2018(11): 50-51.

Analysis of the Internationalization Strategy of Huawei Technologies Co., Ltd.

CUI Ying, WANG Ling

(Institute of Scientific and Technical Information of China, Beijing 100038)

Abstract: As a successful internationalization representative of China's communication equipment manufacturing enterprises, Huawei Technologies Co., Ltd.'s internationalization strategy and implementation experience are of great significance for Chinese companies to go global and achieve global distribution and development. This paper expounds and analyzes Huawei's internationalization strategy from four aspects: market internationalization, management internationalization, R&D internationalization and talent internationalization. Taking Huawei into the Japanese market as an example, it analyzes the background and process of Huawei's international development path and the problems Huawei faced, sums up the lessons, and provides reference for the internationalization development path of Chinese enterprises.

Key words: Japan; Huawei; internationalization

(上接第16页)

Israel's Transition from an Innovative Country to a Smart Country

CUI Yu-ting¹, LI Xiang-bin²

(1. Ministry of Science and Technology of China, Beijing 100862;

2. China International Nuclear Fusion Energy Program Execution Center, Beijing 100862)

Abstract: As a country that is small in size but super powerful in innovation, Israel continuously observes the global technological changes and foresees the future trends, actively promotes the transition from an innovative country to a "smart" country. This paper specifically introduces the main content and progress of Israel's smart country construction, and on this basis, it makes a detailed analysis of the challenges that the country confronts nowadays and the countermeasures that the country has been practicing, aiming at providing references and experience for scientific planning and implementation of the "Intelligence+" Strategy of China.

Key words: Israel; artificial intelligence; intelligent transportation; personalized medicine; precision agriculture; smart city