

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 华为手机的国际化经营模式研究

研究生姓名: 岳艳

指导教师姓名、职称: 聂元贞 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与管理

提交日期: 2021年5月25日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 岳艳 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 夏元贞 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 岳艳 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 夏元贞 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

A Study on the International Business Model of Huawei Mobile Phone

Candidate : Yue Yan

Supervisor: Nie Yuanzhen

摘 要

随着全球化经济水平的提高,国际竞争越来越激烈,中国更多的民营企业加入其中抢占资源,企业的发展和世界经济的跌宕起伏密不可分,对中国的民营企业来说,要在全球化中站稳脚跟,取得一席之地,进行国际化经营是必然的选择。作为中国通信制造业的代表,华为公司在国内发展成熟后,目光投向手机国际化经营方面,开始大力开拓国际手机市场,这在一定程度上体现了中国企业的高科技水平已经取得了非凡的成绩,为中国经济的发展作出了贡献,但相比之下,华为手机的国际化经营模式才是宝贵的。根据以上背景,本文以华为手机为例,对它的国际化经营模式进行了研究。

本文用案例研究分析的方法,在对华为手机国际化经营现状特别是对国际化经营模式进行分析的基础上,总结了它在国际化经营模式方面选择的一些经验,并进一步给国内其他同行企业以启示。研究发现,华为手机在国际化经营模式方面较为成功,取得了一些较为喜人的成绩,基本达到了预期目标。论文研究发现,在国际化经营的初期阶段,主要用的是市场国际化经营模式,中期阶段,主要用的是技术国际化经营模式,在国际化经营的后期扩张阶段,主要用的是资源国际化经营模式和资本国际化经营模式。因此,本文从技术研发、人才优势、品牌建设、企业文化等方面,总结经验给出启示。

论文共有五个部分组成:第一章为引言,主要介绍了选题依据、研究目的和意义,并且对已有文献进行梳理,阐述研究的主要内容、方法,论文中存在的创新点和不足;第二章为华为手机简介,主要介绍了华为公司基本概况、华为手机国际化动因及华为手机的国际化经营现状;第三章为华为手机的国际化经营环境分析,用SWOT分析国际化经营的机遇、威胁、优势、劣势等,用波特五力模型分析华为手机在行业的竞争力;第四章为华为手机的国际化经营模式分析,用案例分析华为手机国际化经营四种模式的具体内容,并对效果进行评价;第五章介绍华为手机国际化经营模式的经验和启示。

关键词: 华为手机 国际化经营模式 启示

Abstract

With the improvement of the economic globalization, international competition is more and more intense, more private enterprises to join the preemption resources in China, the development of the enterprise and the ups and downs of the world economy are inseparable, for China's private enterprises, to gain a foothold in the globalization, a place, international operation is the inevitable choice, as the representative of China communication industry, the company accumulated a certain amount of resources at home and strength, focus on the mobile phone business, began to vigorously develop the international mobile phone market, which to some extent, embodies the Chinese enterprises have made remarkable achievements of high-tech, made contribution to China's economic development, but compared with international operation mode of mobile phone of huawei is valuable. Based on the above background, this paper takes Huawei mobile phone as an example to study its international business model.

Based on the analysis of the current situation of Huawei mobile phone's international operation, especially its international operation mode, this paper summarizes its experience in the choice of international operation mode by means of case study and analysis, and further gives enlightenment to other domestic enterprises in the same industry. The

study found that Huawei mobile phone in the aspect of international business model is more successful, has achieved some relatively pleasant results, basically reached the expected target. It is found that in the early stage of international operation, the market international operation mode is mainly used, in the middle stage, the technology international operation mode is mainly used, and in the late expansion stage of international operation, the resource international operation mode and the capital international operation mode are mainly used. Therefore, this paper summarizes the experience and gives enlightenment from the aspects of technology research and development, talent advantage, brand building and enterprise culture.

The paper consists of five parts: The first chapter is the introduction, which mainly introduces the basis of the topic selection, the purpose and significance of the research, combs the existing literature, and expounds the main content and methods of the research, as well as the innovation and shortcomings in the paper. The second chapter is the introduction of Huawei mobile phone, which mainly introduces the basic situation of Huawei company, the internationalization motivation of Huawei mobile phone and the international operation status of Huawei mobile phone. The third chapter analyzes the international business environment of Huawei mobile phone, using SWOT to analyze the opportunities, threats, advantages and disadvantages of international business, and using Porter's

Five Forces Model to analyze the competitiveness of Huawei mobile phone in the industry. The fourth chapter is the analysis of the international business model of Huawei mobile phone, using cases to analyze the specific contents of the four models of Huawei mobile phone international business, and to evaluate the effect; The fifth chapter introduces the experience and inspiration of Huawei mobile phone international business model.

Keywords: Huawei mobile phone ; International business model ;
Enlightenment

目 录

1 引言	1
1.1 选题依据.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 定义.....	2
1.3.1 国际化的相关研究.....	2
1.3.2 企业国际化.....	5
1.3.3 企业国际化经营模式.....	5
1.3.4 手机企业国际化.....	6
1.4 国内外研究现状.....	7
1.4.1 华为公司国际化进程的研究.....	7
1.4.2 文献评述.....	8
1.5 创新点和不足.....	9
1.5.1 创新点.....	9
1.5.2 不足.....	9
2 华为公司及其手机国际化经营概况	10
2.1 华为公司基本概况.....	10
2.1.1 华为公司的成立.....	10
2.1.2 华为公司的经济状况.....	10
2.1.3 华为公司的发展历程.....	11
2.2 华为手机国际化动因.....	11
2.2.1 国内市场接近饱和.....	11
2.2.2 国外市场广阔.....	13
2.2.3 降低研发成本.....	14
2.3 华为手机的国际化经营现状.....	14
2.3.1 产品定位.....	14

2.3.2 研发投入.....	15
2.3.3 销售渠道.....	15
3 华为手机的国际化经营环境分析.....	16
3.1 SWOT 分析模型.....	16
3.2 华为手机的国际化经营内部因素分析.....	17
3.2.1 华为手机具有的优势.....	17
3.2.2 华为手机的国际化经营劣势.....	18
3.3 华为手机的国际化经营外部因素.....	19
3.3.1 华为手机国际化经营的宏观环境.....	19
3.3.2 华为手机国际化经营的微观环境.....	21
3.3.3 华为手机国际化经营面临的机遇和挑战.....	21
3.4 华为手机波特五力模型分析.....	22
3.4.1 供应商的议价能力.....	22
3.4.2 购买者的议价能力.....	22
3.4.3 新进入者的威胁.....	22
3.4.4 替代品的威胁.....	23
3.4.5 同业竞争者的竞争程度.....	23
3.5 本章小结.....	23
4 华为手机国际化经营模式分析.....	25
4.1 华为手机国际化经营模式.....	25
4.1.1 市场国际化经营模式.....	25
4.1.2 技术国际化经营模式.....	26
4.1.3 资源国际化经营模式.....	28
4.1.4 资本国际化经营模式.....	28
4.2 华为手机国际化经营的特点.....	31
4.2.1 渐进式.....	31
4.2.2 因地制宜.....	31
4.2.3 注意培养国际人才.....	31
4.2.4 旨在技术创新.....	31

4.3 华为手机国际化经营模式评价.....	32
4.3.1 获得技术外溢.....	32
4.3.2 全球市场占有率.....	32
4.3.3 出货量.....	33
4.4 本章小结.....	34
5 总结和启示.....	35
5.1 总结.....	35
5.1.1 加强技术研发.....	35
5.1.2 培养人才优势.....	35
5.1.3 注重品牌建设.....	36
5.1.4 打造企业文化.....	36
5.2 启示.....	37
5.2.1 重视自主研发.....	37
5.2.2 实施人才战略.....	37
5.2.3 加强文化建设.....	38
5.2.4 时刻保持危机意识.....	38
参考文献.....	40
后 记.....	43

1 引言

1.1 选题依据

在经济一体化的背景下，中国和世界其他国家之间的经济交流频繁，各种国际合作和大型跨国公司不断涌现。越来越多的国内企业逐渐意识到经济正朝着全球化的趋势发展，开始积极拓展海外业务。其中，具有前瞻性眼光的民营企业华为便成功走上了国际化经营的道路。华为目前在 90 多个国家和地区开展业务，在五大洲设分支机构，为国内外 300 多家运营商提供设备，华为公司不仅在中国已经成为了科技领域的标杆，而且引起了世界的广泛关注。2013 年，华为超越爱立信成为全球第一大设备制造商，成为全球销售总额最大的设备制造商。但这些收入中，除了来自中国的 37.8%，其他绝大部分受益都来自于国外市场。在《财富》2019 年世界 500 强企业排行榜中，华为从 2018 年的 72 名上升到 61 名。并且，近年来华为的整体业务也保持了良好的发展趋势。据 2019 年华为公司年报显示，2019 年全球销售收入为 8588 亿元人民币，净利润达到 627 亿元人民币，和 2018 年相比分别增长 19%和 6%。从运营商业务方面来看，华为已注意到各行各业基于 5G 和 AI 的数字化转型将成为未来发展趋势；在企业业务领域，抓住了数字化与智能化转型机遇，销售收入较上一年增长 9%，达到 897 亿元人民币；在消费者领域，受益于 5G 网络的建设，手机销量增长，渠道下沉，2019 年的销售收入 4673 亿元人民币，较上一年增长 34%；按区域分析，华为在中国市场三大业务上的成绩都有所提高，销售收入较上一年增长 36%，达到人民币 5067 亿元；欧洲、中东、非洲均受益于企业数字化转型的加速，实现销售收入 2060 亿元，比去年同期增长 0.7%；美洲地区的数字化基础设施建设完善，并且中端产品竞争力不断提升，较上一年增长 9.6%，销售收入为 525 亿元人民币，相比之下亚太地区却因市场投资波动，销售收入仅达到 705 亿元人民币，较上年下滑 14%。从以上数据可看出，华为公司的海外业务发展整体呈上升趋势，海外市场的商业版图也在逐渐扩大。

在国外市场发展迅猛、国内市场饱和情况下，寄希望于增长迅速的国外市场并进行企业国际化经营模式的分析就显得顺理成章，而且在国内信息通信技术（ICT）行业里，华为公司的国际化业务成就最为突出。由五大国际品牌价值评估机构之一的 Interbrand 公布的信息显示，2017 年华为占 67 名；2018 年华为排名第 68 位，品牌价值\$75.78 亿，是唯一上榜的中国品牌；2019 年华为排名 74，品牌价值\$68.87 亿，是华为第六年进入该榜单，同时也是该榜单中唯一的中国品牌。

为了更好的顺应国内外环境的变化，中国政府提出了自贸区战略以及开放型经济新

体制的构想，在原有基础上积极推动更高水平的对外开放水平，这必将为华为手机的国际化市场布局提供更广阔的空间，在新的背景下考虑华为的国际化之路有着现实意义，除此之外，越来越多的中国本土企业开始走出国门，积极开拓国外市场。尤其是高科技企业，由于受到国外的一些高技术的贸易壁垒，在打开国外市场的过程中受到挫折，其中显得华为手机的国际化经营比较成功。华为手机全球化业务的成功离不开国际化初级阶段经营模式的选择，在当前国内智能手机市场趋于饱和，国内企业想开拓国外市场、抢夺全球市场份额的背景下，华为手机的国际化经营模式是值得我们深入剖析和研究学习的。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本文以华为手机的国际化经营模式为研究对象，旨在通过对华为手机国际化经营业务的分析，总结成功的国际化经营模式；结合自己学习的理论知识，对华为在国际化经营中呈现出来的成功的模式选择经验进行总结，目的是为了其他国内通信企业和一些准备出国在国外市场进行国际化经营的企业提供建议制定对策。

1.2.2 研究意义

华为是一家成立于 1987 年的民营企业，是世界领先的 ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商之一，通过成功选择适合企业的国际化经营模式得到了快速发展。因此华为作为发展中国家国际化经营较为成功的民营企业，研究华为手机国际化经营模式的相关方面，可以弥补发展中国家智能手机国际化经营模式研究的欠缺，具有理论意义。同时对于同类型和其他类型的高科技企业来说，可以提供案例，使企业意识到国际化经营的重要性以及其中涉及的风险性和复杂性，为指定适合企业发展的国际化经营模式提供经验和启示，具有现实意义。

1.3 定义

1.3.1 国际化的相关研究

（1）国际化的界定

从世界范围来看，二战后，欧洲各国经济飞速发展，生产力的提高和日益饱和的国内市场已无法满足需要，国外的一些企业开始关注国际市场。自 1970 年以来，“企业国际化”已经成为国际商务课题研究中不可缺少的一部分，但是提出这一理论并给“企

业国际化”下定义的大多是西方的一些经济学家，他们主要研究发达国家，从 20 世 90 年代以来，发展中国家的一些跨国企业开始尝试研究和发企业国际化，然而，发展中国家的企业国际化经营的环境不同于发达国家。

美国学者理查德·D·罗宾逊最先提出了“企业国际化”的相关概念，他认为国际化是企业的产品和生产要素在国际上的自由流动，进而对国际化的效果产生了影响的过程，他揭示了企业国际化是企业随着发展对市场作出的反应，是企业的自觉行为。在发展的过程中，企业的实力得到了增强，不再满足于国内市场，开始产生了走出国门开拓国外市场的想法。Johanson 和 Wiedersheim-paul (1975) 从企业国际化发展阶段的角度分析，认为企业国际化是企业从国内市场扩展到国际市场的开发过程，它作为一种行为方式，主要处理企业和国际环境之间的关系，是企业在实现跨越国际地理空间时表现出来的企业层次的活动。中国学者梁能认为：企业国际化指的是企业走出国门，走向国际市场的过程，划分为两部分来看待。一是企业经营的国际化，这一视角向我们展示了一个企业的经营范围从本国到世界的过程；二是企业本身的国际化，就是地方性企业，如何从本土企业成长为一个国际企业，到其他国家的市场去寻求发展和解决问题的过程。同时，中国科学院教授鲁桐（2000）提出当企业的经济活动和国际经济活动有一定的联系时，企业的国际化进程已经开始了，这种联系意味着，企业开始把目光投放于世界市场，增加了销售渠道，同时也增加了企业获得原材料的渠道。通过和国际上的人才、科技等的交流，企业在发展过程中也多了一些选择。在后期的著作中，他将企业国际化按照国际化发展的方向分为外向型国际化和内向型国际化，企业发展到一定的国际化程度后，内向型国际化必然会导致外向型国际化。

综上所述，企业的国际化是指企业制定国际化经营的目标，整合和优化各种资源，通过把国内业务变为国际业务，满足在国际市场遇到更多对手的竞争需求，在外部竞争的推动下，关注国际市场的变化，企业积极参与世界分工体系，在国际上主动接受竞争，从一个区域性的企业成长为一个国际化企业的目标。企业国际化表现在发展形态上主要有两个方面：首先，企业生产的产品走向国际市场；其次，企业自身通过合作、投资等形式来实现其在地理位置上的跨越式发展。经研究，华为手机的国际化是依靠和国外企业合作建立研发机构、并购、等形式实现，因此，在上述发展形态中，属于第二种。

（2）企业国际化路径的相关理论

企业国际化道路的选择是企业的一项重要决策，也被称为企业成长理论，将对企业国际化的效果产生深远的影响，渐进国际化成长理论和快速国际化成长理论是学术界关

于企业国际化道路理论探讨的两种观点。

20 世纪 70 年代，外国的一些学者通过对若干个典型企业的实地调查，从企业行为理论的角度将企业国际化划分为几个发展阶段，并提出了一些不同的观点，丰富了企业国际化路径的相关理论。

1) 渐进式国际化成长理论

瑞典大学的两位学者 Johanson、Vahln (1970) 在深入研究国内四家企业典型案例的基础上，提出了企业国际化阶段理论，具有划时代的意义。根据理论，企业国际化过程分为“连续的”和“渐进的”四个阶段，即少量出口活动——利用有销售渠道的代理商出口——在海外设立子公司负责产品的本地销售——在海外建立研发中心和生产工厂进行产品的生产和制造。此外，两位学者在研究过程中认为，企业在国际化进程中主要受“市场知识”和“心理行为”的影响。Bilkev 和 Teskr (1977) 以四阶段论为基础，从行为理论的角度，分析美国威斯康星州的几家企业的出口活动，得到了企业国际化过程中的六阶段模式，即不愿意出口阶段——愿意出口阶段，出口不积极阶段——对出口逐渐产生兴趣阶段——开始尝试着去出口阶段——大量出口阶段——出口扩张阶段。美国学者 Czinkota 和 Cavusgil (1980) 采用实证研究方法对国内的 175 家企业进行了分析，并将“技术创新”这一新的变量引入到企业国际化过程的分析中，他们认为，企业的国际化经营是在企业外部因素（如市场结构变化、政府政策变化、东道国法律环境变化等）和企业内部因素（如产品结构、组织结构、企业文化等）推动下相互作用的结果，在此基础上，提出了“国际化经营五阶段”理论：产品仅在国内销售的阶段——少量出口阶段——间接出口、经验累积阶段——积极从事出口阶段——立足国际市场阶段。日本学者小林规威（1998）研究了国内和欧洲、美国的一些跨国公司，创造性的用五个阶段来划分企业的国际化过程，也就是说，国际化经营阶段主要是基于母国公司的出口阶段——抢占国际市场阶段——相邻国家出口阶段、海外生产阶段——跨国经营阶段——国际化经营战略深化阶段。符合渐进式国际化成长理论的企业大多是成立之初，国内有适合企业发展的土壤，且企业缺乏核心优势，不能直接去开拓国外市场的，先在国内发展壮大，再把眼光投向海外。

2) 快速国际化成长理论

在 1990 年，理论家引发新一轮的讨论，他们认为，企业的国际化进程并不完全按照循序渐进的发展模式，可以跳过其中的一个或者几个阶段快速进入到国际化比较高级的阶段，其中 Oviatt 的国际新企业理论和 Mc-Dougall 的天生国际化企业理论是最具代

表性的。

Oviatt 和 Mc-Dougall 在解决企业国际化进程的相关问题时用国际新企业理论,他们认为主要有七个方面的特点来概括这些“新企业”的特质:(1)拥有国际市场份额(2)有优秀的管理人员和员工(3)国际市场有成熟的销售渠道(4)技术先进(5)具有核心优势(6)产品和服务系统联系紧密(7)组织内部合作紧密。这些企业,在成立之初,就承受着来自外部的巨大的竞争力,企业难以在短时间内在国内市场得到发展,他们只能扩大国际市场,此外,这些企业在成立之初就具有国际视野,有效的国际化经营是这些企业能快速实现国际化经营成功的保证。Knight 和 Cavusgil (2004)以国际新企业理论为基础提出了天生型全球企业理论,他们认为,这些企业在成立之初就会利用自身的知识资源优势,通过在国际市场上销售具有核心技术的产品来寻求利润。天生型全球企业理论不同于国际新企业理论的是,它在国际市场发展凭借的是企业内部组织的能力,而不是基于国内市场的资本和技术得到积累后来开拓国际市场的。

1.3.2 企业国际化

Buckley&Casson (1976)从经济学的角度对企业国际化作出了解释,企业选择用内部治理来代替外部市场,由此开始国际化经营。

Richard D. Robinson (1989)认为企业国际化是企业认识国际市场并做出反应的过程,这一过程伴随着各种生产要素和产品的全球流动。

Andersen (1997)在其他学者观点的基础上,提出企业国际化成长和其他成长战略的不同主要体现在两个方面,一方面,是企业选择国际化目标市场,另一方面,是企业选择国际化经营模式。产品、服务、信息和资金在企业国际化经营过程中,必然是伴随着转移,因此 Andersen 认为企业国际化是企业选择合适的方式进入目标市场的过程。

赵曙明和高素英(2010)认为企业国际化是企业参与国际分工、市场范围由国内扩大到国外,公司由国内企业向跨国公司转变的过程。同时他们把企业国际化分为商品与劳务的输出以及资本输出的两个层次。

综上所述,企业国际化是指各种生产要素和产品在全球范围内的流动,同时伴随着产品、服务、信息和资金的转移,是企业从国内市场向国外市场扩张的过程。

1.3.3 企业国际化经营模式

(1) 定义

王广涛、钟李和郑先涛(2019)总结了相关文献和综合官方报道,得出目前所涉及

到的经营模式超过二十种，分为四大类型，分别是市场国际化经营模式（1、生产本地化 2、劳务输出 3、自建销售渠道）、资源国际化经营模式（采购海外资源或者收购海外企业）、资本国际化经营模式（1、绿地投资模式 2、海外并购模式）和技术国际化经营模式。

史春慧、王明贤（2020）提出企业的国际化经营是指生产经营不以国家为界限，而是为实现企业的目标来进行的一系列具有国际化经营性质的活动。

（2）特点

谭力文、秦仪（2000）分析了美日两国国情的不同所带来的跨国经营模式的差异，美国注重市场，但同时更注重技术，形成了以技术为导向的跨国经营模式，具体包括以下几个特点：（1）随着企业制度的完善而发展（2）企业跨国经营的发展模式与国内的发展相同（3）跨国公司一般出现在特定的制造业部门中（4）美国的跨国公司的研究和生产能力强，具有核心的垄断优势。日本在技术上不如美国，国内市场狭窄，资源匮乏，在这种情况下，日本形成了以市场为导向的跨国经营模式，具有以下特点：（1）日本跨国经营的先行者和主体是综合商社（2）综合商社的跨国经营过程：在国外设置销售点、投资制造业、组“融资开发”、协调“进口开发”、商业活动多样化、投资于辅助生产服务领域。胡振华（2004）探讨了民营企业在实证分析的基础上的国际化经营模式，并认为在出口贸易方面，民营企业直接从事海外投资活动时必须同时具备了所有权优势、内部化优势和区位优势，对外投资的目的是促进企业的对外贸易发展。李巍、许晖（2010）认为企业决定开始进入国际化经营，一个重要的选择就是以什么方式服务于某个市场，这个决策被称为进入国际市场的经验模式决策。

因此，本文将国际化经营模式定义为企业在一定的条件下进行国际化经营、选择目标市场、以合适的方式进入市场，并在目标市场开展业务的过程。

1.3.4 手机企业国际化

中国手机市场经历了三个过程：外国手机品牌的占领、中国手机品牌的崛起，国产手机品牌走向世界，中国手机企业已经成为国际手机市场一股不可低估的力量。

李民（2006）认为中国手机的发展应从产品、科研、品牌三个方面着手，提高产品质量、加大资金投入，塑造国内品牌是中国手机企业面临的重要课题。

李伟玲（2008）分析了中国的手机企业，指出中国手机企业面临着创新意识缺乏、专利权使用成本高、产品出口价格下降等问题。

豆瑞星（2012）总结了中兴手机在企业国际化经营过程中的一些弊端，片面强调价

格、忽视品牌影响、薄利多销、缺乏自建的销售渠道、过分依赖电信运营商以及缺乏核心技术，这些是中兴在海外受限的主要原因。

李佳（2014）提出中国手机企业国际化成功的重要条件是制定出符合自身的国际化战略，尽管近年来中国手机的出口量获得了巨大的成功，但是并不代表着中国手机的核心竞争力有所提高。

总结国际化经营模式是企业根据自己的商业目的，为实现企业既定的目标所采取的方式方法，它包括企业为实现价值定位而规定的经营范围，企业在价值链中所处的位置，以及企业实现价值的途径和方法。

综上所述，国际化经营模式的内涵包括三方面：一是确定主体的价值，即主体在产业链中的位置；二是要清楚企业的业务范围；三是为实现价值采取的手段。本文就华为手机的国际化经营模式展开论述，业务范围限定为华为手机。

1.4 国内外研究现状

1.4.1 华为公司国际化进程的研究

学者们对华为公司的国际化进行了大量的研究，主要集中在以下几个方面：

（1）研究分析影响华为公司国际化成功的因素。吴春波（2004）研究了华为的国家化历程，认为企业能否顺利实现国际化的关键在企业的核心竞争力，华为过硬的技术和可靠的质量赢得客户的青睐，而华为独特、先进的管理体系也是实现国际化经营的重要支撑。沈永言、吕廷杰（2011）明确指出华为国际化经营的成功发展取决于其在国际化发展战略中建立起来的诸如优秀的企业文化、积极探索、有效的组织管理以及有计划的发展等核心能力。

（2）将华为和国内其他国际化经营的企业做比较。郭艳（2009）在国际化历程方面，通过华为和联想、TCL、海尔这三家企业做对比，高度概括总结出这些企业在国际化进程方面的不同，联想的国际化经营模式可以总结为“蛇吞象”，海尔公司的称为“占领制高点”模式，TCL的模式总结为“品牌共享”，华为的概括为“渐进式”模式。邹艳（2009）比较了华为、中兴的不同的国际化阶段特征，提出从管理、联盟、品牌等方面改进，从而加快我国通信制造企业国际化经营的步伐。柴锐（2017）把联想和华为的国际化经营做对比分析，通过自己建立的一套比较完备的国际化经营衡量体系，在市场层面、管理层面、研发层面进行比较研究，针对技术、人力资源、品牌、企业文化等方面提出合理化建议，给我国其他通信制造企业的国际化经营启示。

(3) 对华为国际化战略中涉及的营销、管理、技术、文化等具体内容展开研究。龚海波(2006)运用SWOT分析法研究了华为的国际营销现状,制定了华为的4p营销策略,即产品、价格、渠道和促销。杨丹(2007)用PEST分析法着重分析了华为国际化战略中涉及的风险,并构建了华为独特的风险管理体系,提出与合作伙伴共担风险的措施。邓坤礼(2009)通过研究华为国际化经营战略中存在的组织和管理能力,首次构建了一个竞争力三角模型,并从价值导向、人才和资本的流通三方面为中国企业的国际化经营提出切实可行的建议。金珍(2014)从华为的国际市场营销、科技研发、国际经营管理、人力资源管理和国际合作五个方面分析了华为的国际化经营策略。郝汉韬(2016)通过SWOT分析工具研究华为国际化经营的内外环境,为华为手机国际化经营战略的选择提供了建议。

1.4.2 文献评述

根据上面的国内外企业国际化、企业国际化路径、企业国际化经营模式和研究华为公司国际化进程的概述,可以看出,欧洲学者关于国际化理论的研究开始于1970年代,相比之下,在企业国际化经营方面的研究,中国仍处于初步阶段。经过国内外相关文献的对比分析,由于欧美西方国家的企业国际化发展较早,给我国学者国际化经营的理论研究提供的基础和实践经验,通过调查和分析一些典型企业的国际化经营,总结出具有实践意义的理论和研究方法。但是,我国至今还有很多企业并未开始向国际化发展,这就给学者的理论研究带来了很大困难。在发达国家,很多跨国企业发展迅猛,大多数中国学者开始把国际化经营摆到重要的位置,其中大部分研究企业的国际化动因,希望对那些实施和计划实施国际化经营的企业提供理论的支撑。近10年来,国内对跨国企业,特别是成功的跨国企业的案例研究有了大量的增长。但是,目前的研究只侧重于对特定行业的特定企业进行分析,没有把不同行业的特殊性考虑在内,因此我国现阶段已有的研究成果对我国科技企业的指导作用并不十分明显。在全球一体化的背景下,企业走出国门,开始进行国际化经营将会成为一个重要趋势,面对国内理论研究起步晚、不成熟、不普遍的问题,要针对各行各业的特征作出细化,进行分门别类的理论研究,因此,本文希望通过分析华为手机的国际化经营模式为国内通信行业的国际化经营理论提供更多真实有效的研究样本,形成具有普遍指导作用的经验,向全国的企业进行推广和使用,同时为我国国际化经营的理论研究的不断验证和继续发展提供更加有利的样本支撑。

综上所述,目前关于企业国际化经营的研究存在的不足主要包括以下几方面:

(1) 研究一般针对某一特定企业在国际化过程中的某一阶段,相对较少有针对企

业国际化经营模式的研究，了解企业在国际化经营模式中的选择，对于国际化的理论研究和企业的实践指导都具有重要意义。

(2) 许多学者的国际化经营的研究都是针对的发达国家的跨国公司，忽略了发展中国家的国际化企业和民营企业的理论研究需求，尤其是发展中国家的优秀企业逐渐意识到企业国际化的重要意义，但是对如何更好的走出去，成为更强的国际化企业，缺乏理论支撑，因此理论研究不具有普遍指导意义。

(3) 国内学者对华为手机国际化的研究多从国际化经营方面入手，或侧重国际化经营的某一方面，比如战略、路径、进入模式、成功原因等方面，而对华为国际化经营模式的研究有所欠缺。

而本文的特点是把握企业国际化经营的本质，基于国内外学者关于企业国际化的理论，在新的时代背景和国内外形势下，综合考察华为 20 多年的国际化历程，研究分析华为的国际化经营模式，它不仅包含了企业国际化经营的主要内容，还弥补了国际化经营研究的不足，即从宏观角度把握华为国际化经营的特点，又从微观上深入分析了华为的国际化经营模式，使读者明晰华为的国际化经营，是如何进行模式选择的。

笔者拟对华为公司成立以来所发生的重大并购、投资案例进行归纳，概括华为手机的国际化经营模式，总结华为国际化经营的可取经验，并给予国内其他企业以启示。

1.5 创新点和不足

1.5.1 创新点

(1) 本文的创新之处在于，关于华为手机国际化经营的研究目前大多都集中在研究国际化经营的全过程，或侧重分析其中某几个阶段，具体剖析国际化经营模式方面的研究不多见。本文选取国际化经营模式作为切入点，为其他企业开展国际化经营提供参考。

(2) 查阅相关文献后发现，以往关于企业国际化经营模式的文献大多是只选取了几个典型模式进行分析，而本文是在对华为手机以往投资案例进行归纳，从中总结出国际化经营模式，具有全面性。

1.5.2 不足

本文的不足之处在于经营模式一共分为四大类，22 种模式，而研究只是从四大类方面入手，没有深入分析其中的 22 种模式，难免会有遗漏，我们无法充分了解国际化经营模式的选择对企业国际化经营的影响。

2 华为公司及其手机国际化经营概况

2.1 华为公司基本概况

2.1.1 华为公司的成立

华为公司创立于 1987 年，总部位于深圳市，是世界领先的信息与通信基础设施及智能终端供应商，是一家 100% 由员工持股的民营企业，参与人都是公司的员工。在公司成立初期，只有两万元的注册资金，员工也只有六名，现在公司有 19.4 万员工，业务涉及海内外 170 多个国家及地区，服务用户超 30 亿。

目前，华为已经成为了电信行业的领跑者，其市场范围也已经从中国扩大到了国际舞台，海外销售额也逐年增加。2019 年，中国区华为销售收入达到 5067 亿元人民币，占比 59%；欧洲、中东、非洲地区 2060 亿，占比 24%；亚太地区创收 705 亿，占比 8.2%；美洲地区 525 亿元，占比 6.1%。到 2018 年为止，华为的员工总数为 188000 人，其中超过 28000 个员工在海外。到 2019 年，华为实现销售收入 8588 亿元，海外市场创收 3290 亿元，占比 41%。如今，华为品牌走出中国市场，走近国际市场，先进的管理经验和成功的国际化经营模式在世界上的 170 多个国家中得到了应用，在强大的运营商业网络布局中，让很多国家的居民受益其中。虽然华为目前的国际化经营情况和很多大型跨国公司仍存在差距，但是，华为仍在不断摸索中提升自己的国际化经营水平，它的国际化经营模式，也被越来越多的推广和学习。

2.1.2 华为公司的经济状况

华为实行员工持股、公司不上市的策略。到 2019 年，员工持股人数达到 104572 人，任正非持股比例约有 1.04%。华为具有良好的经济基础，这一优势使企业资金的流动性风险得到充分的降低。尽管在 2016 年，企业的负债率上升到了 68.4%，在某种程度上，增加了债权人的风险，但是华为的现金储备和雄厚的现金流可以规避这一风险，企业的资金流动性大，就不必再利用上市来规避风险。根据华为历年年报数据来看，华为的盈利能力很强，收入水平很高，在短期内财务风险都较小，也没有上市的必要。而华为最总要的筹资渠道是借款，筹资成本低，融资能力强，是很多上市企业不能比拟的。

由此可见，就华为目前的现金储备、还债能力、盈利能力和融资能力，都处于一个良好的状态，不用出于资金方面的考虑上市，但从长远来看，上市可以提供公司在国际的知名度，完善经营管理体系，完备市场监管，华为可以根据公司情况，在恰当的时候上市给公司的国际化经营锦上添花。

2.1.3 华为公司的发展历程

华为公司在创立初期，通过代理用户交换机获取现金流，顾客以中小型客户为主，主要在二三线城市和农村市场，在这一阶段已研发出国内最强的大型程控交换机。在1996-1999年，开始部署国际化战略布局，通过与目标市场的运营商合作，因GSM无线解决方案为契机进入较易进入的市场，以创立初期拿下的香港市场为跳板，进入华人居多的东南亚市场，1999年在印度班加罗尔设立了首个研发中心，推动了国际研发。1999-2006年在全球多地设立研发中心，并与当地企业成立合资公司，将市场拓展到欧洲，随后海外业务迎来了飞速发展，华为开始部署国际化研发，在2003年完成了组织变革。2006年开始继续在全球各地建设研发中心，2006年在伦敦成立了全球财务风险控制中心，监管金融运作风险，确保金融业务规范、高效、低风险地运作，在匈牙利设立欧洲物流中心，辐射欧洲、中亚、中东非洲等国家，移动通信业务遍布世界各地。

华为在2007年推出了手机电视业务，智能手机发货量超过2000万部；2010年，华为在包括日本、美国和西欧在内的70多个国家和地区推出了智能手机；2012年第四季度，华为首次跻身于全球智能手机前三，并且和英国、日本的本土厂商合作开发智能手机；2017年华为手机在全球的市场份额超过10%，连续六年保持稳定增长，稳居全球前三名。

2.2 华为手机国际化动因

2.2.1 国内市场接近饱和

如图2.1所示，2012年，中国智能手机发货量为2.13亿部，同比增长率高达134%，2013年出货量增长至3.2亿部，但是同比增长开始放缓，仅为50%，2016年发货量为4.67亿部，2017年出货量为4.4亿部，这是近几年来中国市场智能手机的出货量首次出现了下降趋势，同比增速也首次出现了负值，仅为-5.78%。从数据来看，智能手机在国内的市场已经饱和，手机行业的发展进入了后期阶段。在国内市场，智能手机的发货量开始下降，手机市场已接近饱和状态。相关资料显示，2016年，中国国内的智能手机普及率已高达97%，分销率为74%，导致消费者对智能手机的需求减少，其次，智能手机不断增加新功能，提高质量，使手机延长了更新换代的频率和时间。

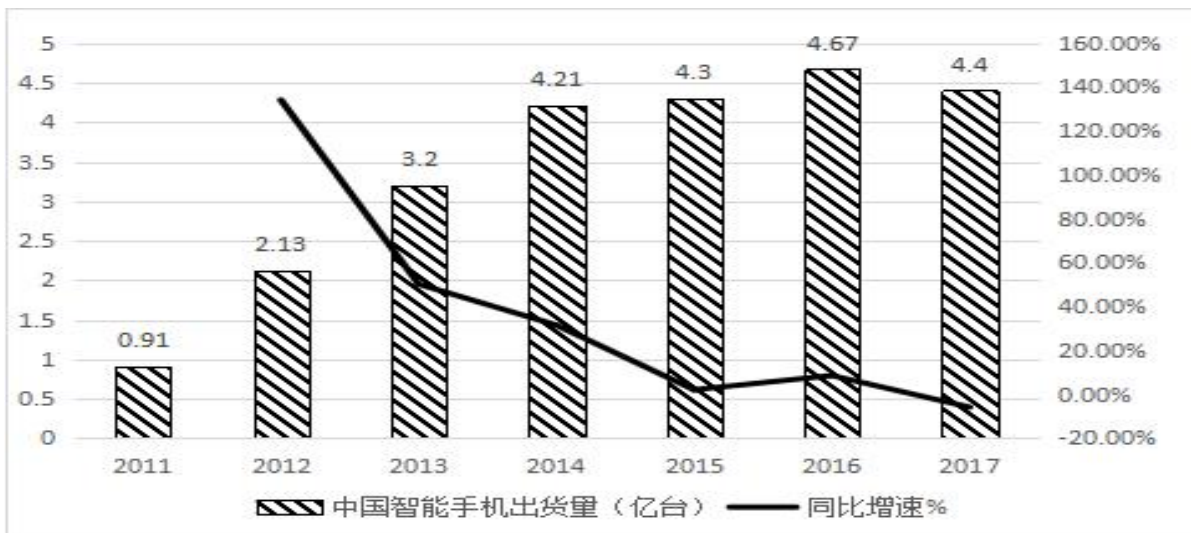


图 2.1 中国智能手机出货量的变动情况 (单位: 亿台)

资料来源: 公开资料整理

中国是世界上最大的智能手机市场, 智能手机出货量自 2012 年同比增速开始下降, 从 2017 年第三季度开始, 中国市场的智能手机出货量连续三季度呈负增长, 2018 年第一季度, 出货量只有 8750 万台, 较去年同期下降了 21%。许多国内智能手机企业开始向国际化迈进。

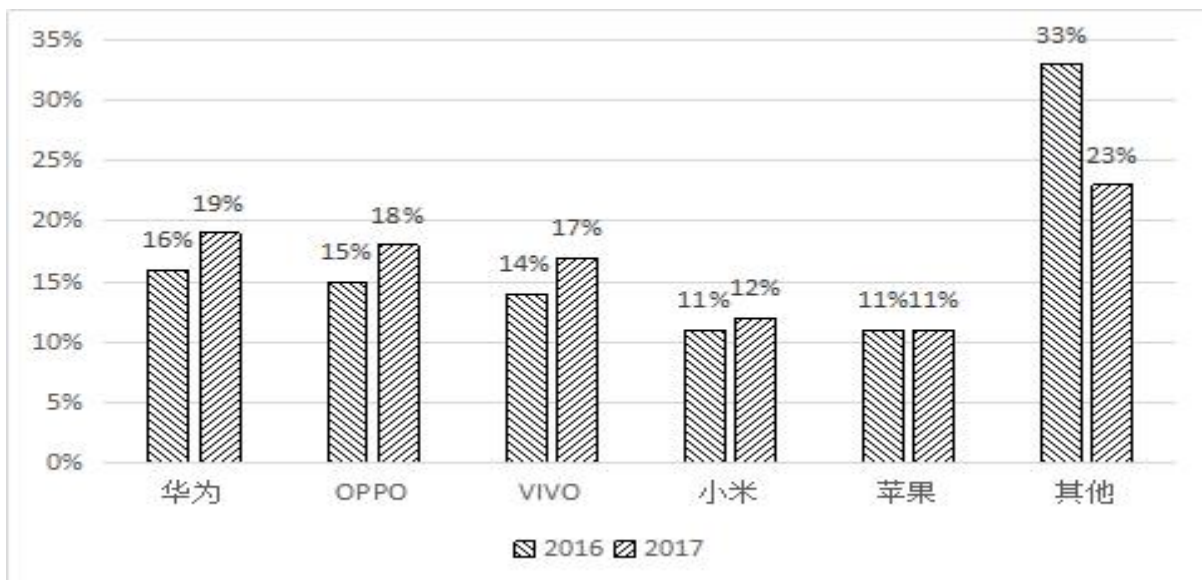


图 2.2 中国市场智能手机竞争格局

资料来源: 公开资料整理

中国市场具有庞大的消费群体, 同时也拥有多样的智能手机品牌, 相关数据显示,

2017年，华为手机在中国市场智能手机销量排行榜中位列第一，发货量为1.53亿部，占比19%，OPPO位于第二名，市场销售份额占了18%，VIVO紧接其后，市场份额为17%，占据前三名的手机品牌所占市场份额相差较小，小米和苹果位列其后，占据第四和第五，市场占比分别为12%和11%，这五大手机品牌就已经占据了中国智能手机市场的77%。各种数据表明，国内智能手机市场已接近饱和，企业要对未来发展作出长远规划，部署国际化经营战略。

2.2.2 国外市场广阔

结合相关数据分析得知，近年来，我国国产智能手机品牌突出，市场表现乐观，华为手机一直重视技术研发，不惜重金投入，现在看来，已经取得了一定的成果。2018年华为公司智能手机出货量为2.06亿部，市场份额占14.7%，低于三星和苹果，位列第三，2019年华为手机出货量为2.41亿部，市场份额达到17.6%，和2018年相比，增长率达到16.8%，超过苹果，在全球智能手机出货量中成为排名第二的手机供货商。华为手机经过自身发展，已经成长为一个可以在国际市场占据一席之地的企业，广阔的国外市场给了企业国际化经营的强大推动力。

表 2.1 2019 年全球前五大智能手机供货商——出货量、市场份额、同比增长率

厂商	2019年出货量 (单位:百万台)	2019年市场 份额	2018年出货量 (单位:百万台)	2018年市场 份额	同比增长率
三星	295.7	21.6%	292.2	20.8%	1.2%
华为	240.6	17.6%	206.0	14.7%	16.8%
苹果	191.0	13.9%	208.8	14.9%	-8.5%
小米	125.6	9.2%	119.1	8.5%	5.5%
OPPO	114.3	8.3%	113.3	8.1%	0.9%
其他	403.6	29.4%	463.2	33.0%	-12.9%
总计	1371.0	100.0%	1402.6	100.0%	-2.3%

数据来源: IDC Quarterly Mobile Phone Tracker, January 30, 2020.

各品牌的手机在出货量方面存在着差异，但是，不能单从出货量这一指标反映国际手机品牌的具体情况，还要结合市场占有率进行分析。2012年，诺基亚的功能手机在全球手机出货量排行中位于第二，占市场份额的21.3%，排名第一的三星占比25.2%，但是，随着华为、OPPO、小米等智能手机的发展，诺基亚的功能机已退出市场，而华为手机在2019年超过苹果，位居第二。智能手机在国际化发展的过程中，三星、苹果、华为等智能手机厂商占据大半的手机市场。在企业发展的过程中，核心方向是利用先进科

技术发展技术、全方面智能发展、同步竞争。

2.2.3 降低研发成本

最近几年华为手机在申请专利方面数量不断上升，甚至已经超过了三星、苹果。但是不可否认，华为的研究基础还是相对薄弱的。例如在无线通讯领域，苹果在上世纪六十年代就开始研究了，而华为接触这类技术不过二十多年的时间。在技术进步的过程中，基础研究是关键，注重基础研究，才能在核心技术竞争中占据优势地位、在产品研发中占据主动位置。中国手机品牌竞争力弱的主要原因是技术水平低，在承接他国产业转移的过程中，只能学习模仿到他国已经成熟的技术，但是不是领先的技术。而通过国际化经营，在目标市场国建立研发中心，和当地的电信运营商合作，可以学习到新的技术。一般来说，在发达国家开展海外研发活动的跨国公司，可以充分吸收和利用当地先进的技术和丰富的资源，融入当地的创新环境，降低新技术研发的成本，这也是跨国企业的研发活动高度集中在技术发达国家的其中一个原因。

2.3 华为手机的国际化经营现状

2.3.1 产品定位

华为手机产品有很多不同的系列。Mate 系列的手机是顶级产品，定价也是华为手机中最贵的，主打大屏商务和超强续航能力，手机性能十分出色。P 系列定位时尚，是面向年轻消费者的高端产品，在年轻一代中更具有竞争力。Nova 系列产品是针对年轻时尚的女性群体推出的中高端手机，主打潮流时尚、满足女性爱美的拍照需求，和 P 系列的手机相比，价格较低，配置不高。畅享系列的手机主要以高通处理器为主，主打中低端市场，价格便宜，主要面向一般消费群体。麦芒系列的手机存在感比较低，是华为和运营商合作定制的系列，主推线下销售。

1989 年，国外品牌瓜分了 90% 以上的我国的智能手机市场，当时华为就有一个清晰的认知，要想在市场上生存下来，必须把自己的品牌名声打出去。同时华为了了解到按目前情况来看，国际、国内市场都不乐观。国内市场饱和，而欧美产品包含先进的技术深受发达国家的青睐，华为作为发展中国家的一家民营企业，缺乏技术研发环境，要进入发达国家的市场可谓步履维艰。

亚太、非洲和拉丁美洲等发展中国家，被华为手机的低价竞争优势所吸引，这一举措允许华为手机规避进入发达国家的条件限制，使得海外公司很难在发展中国家市场与华为手机竞争。2000 年开始，华为手机用几年的时间先后开拓了泰国、马来西亚等东南

亚市场。在 21 世纪初，它开始关注欧洲市场。至于产品定位方面，华为手机一直采用的是“保质保量”和“低价竞争”的政策。

2.3.2 研发投入

华为每年在技术研发上的资金投入占收入的比值要远高于它最重要的两个竞争对手三星和苹果。2019 年华为研发投入为 188 亿美元，占销售收入比例达到 15.3%，远远超过苹果公司对的 6.15% 和三星公司的 8.8%。一直以来，华为不惜重金投入，加大在科技研发领域的支持力度，对研发资金投入累计超过 \$600 亿。长期在技术上的投入已初见成效，华为目前从事研究开发的人员有 9.6 万名，占公司人数的 49% 左右。正是这一庞大的数字为华为手机国际化经营夯实了基础，使中国民营企业有资格与发达国家的企业一争高下。

表 2.2 收入与研发投入情况（单位：亿美元）

公司	2019 年营业收入	2019 年研发费用	研发占比
苹果	2600	160	6.15%
三星	1956	165	8.8%
华为	1230	188	15.3%

资料来源：华为 2019 年年报整理

表 2.2 可以看出，华为对技术研发的重视程度不逊于它的两大竞争对手，甚至研发投入占比已经远超三星和苹果，这也是华为可以在国际市场同他们开展竞争的一个重要原因。据华为公布的“2018 年华为消费者业务成绩单”显示华为手机 Mate20 系列、P20 系列在国际已经累计获得 23 个科技媒体年度大奖、在行业里获得 16 个权威行业机构年度大奖。华为手机的 Mate 系列和 P 系列同比 2018 年增长超 50%，说明华为手机的高端形象已经深入人心，这也是华为手机一直坚持研发投入、提升实力的结果。

2.3.3 销售渠道

华为手机的销售渠道有两种：分别是线上和线下，线上销售主要有华为公司的官方网站（中文网和外文网）以及和国内外各大电商平台的合作，比如天猫、淘宝旗舰店、苏宁易购、亚马逊等。线下销售则是通过和经销商之间建立合作伙伴关系对手机产品进行推广和销售。此外，华为手机也通过世界各地的电信运营商来推广产品和服务。

在销售渠道方面分为两级。一级渠道指那些可以直接从公司购买华为手机产品并且得到相应支持的伙伴，二级渠道则分为金牌销售、银牌销售、分销电商等。

3 华为手机的国际化经营环境分析

3.1 SWOT 分析模型

SWOT 是针对企业经营环境的一种分析方法，具体分析企业自身的情况，列举和企业密切相关的内部优势、劣势以及它所面对的外部机会和威胁等。总的来说，它可以分为优势和劣势、机会和威胁两部分，其中 s(Strength)代表着优势，w(Weakness)代表着劣势，两者都属于企业组织的内部因素，适合用来分析企业的内部条件；o(Opportunity)代表机会，t(Threat)代表着威胁，这两者属于企业组织的外部因素，适合用来分析企业面临的外部环境情况。

(1) 机会与威胁分析 (OT)

随着经济和社会的发展，企业的国际化经营越来越普遍，所处的环境变得越来越复杂，隐藏着很多未可知的威胁，但是也变的更加开放，提供了无限的可能。所有的企业、所有的行业都受这一变化的影响。因此，对经营环境的分析对企业来说越来越重要。

环境分析包括两种：一种是环境威胁，指的是环境中阻碍公司发展的因素，经过时间的演变所形成的挑战，针对这种情况要及时的采取措施，否则这种不利的发展趋势将会削弱公司的竞争力；一种是环境机会，指的是公司有竞争优势并且对公司的行为具有吸引力的领域。

面对国际市场对华为手机芯片断供的威胁，华为开展了“南泥湾”计划，也就是生产自救。由于华为手机的高端机得不到芯片供应，销售有所下滑，但是 5G 网络支持了 iPhone12 的进步，欧洲的商务人士很喜欢用苹果手机，苹果手机的使用，也证明了华为 5G 网络在柏林、慕尼黑、日内瓦、阿姆斯特丹等地的成功。这些国家的高端人士通过使用苹果手机，客观的证明了华为 5G 网络服务是世界前列，形成了良好的社会舆论效果，使得华为手机在欧洲少了很多负面新闻，赢得人心。

(2) 优势与劣势分析 (SW)

可以准确识别环境中的潜在机会是一种能力，能够拥有成功所必需的竞争力也是一种能力，每个高瞻远瞩的企业都要定期检查公司的优势和劣势。

当两家企业实力相当，在同一个市场同时抢占市场份额时，如果一家企业综合实力高于另外一家，我们就可以认定这家企业具有竞争优势。其实，竞争优势指的是一个企业具有的能力，而同时它的竞争对手所不具备的，这种能力对企业经营目标的实现大有裨益。但是，竞争优势并不仅仅是体现在较高的利润上，有时候也体现在企业市场份额

的增加等其他对企业的经营发展有利的方面。

由于竞争优势分析涉及企业经营广泛的领域，因此，要从价值链的每个环节上将企业与竞争对手做比较，分析优势。如产品的风格是否新颖、制造过程是否复杂、销售渠道是否畅通等。如果一个企业具有的某种优势，正是该行业成功的关键，那么企业的综合竞争优势就会很强。在衡量企业是否具有竞争优势时，应从现在潜在客户的角度来评价，而不是从企业的角度评价。

华为研发的鸿蒙系统于 2019 年 8 月 9 日正式发布，经过一年多的时间，鸿蒙操作系统已经成熟可以运用到华为手机中，据悉，华为手机 2021 年搭载鸿蒙设备的目标是 2 亿台，除此之外，根据技术方面的数据显示，华为手机的操作系统比安卓速度快 60%，这无疑会给华为手机注入新的活力，并再次赢得客户的支持。

3.2 华为手机的国际化经营内部因素分析

3.2.1 华为手机具有的优势

优势是一个企业具有的独特特征和潜力，包括企业的组织管理、内部结构、品牌影响力和销售渠道等，是企业 and 对手竞争的有利武器。就华为手机来说，它经营国际业务的优势在以下几个方面：

(1) 构建企业文化，高校管理。华为拥有一套完善的员工激励机制、一流的企业管理制度。1995 年，《华为基本法》开始萌芽，经过几年的发展，它已经形成了独特的企业文化，是中国第一部企业管理基本法。华为的员工持股计划也是一个典范，让员工感到为公司努力就是为自己努力，公司内部因此充满了凝聚力。华为公司的员工收入分为三部分，即工资、奖金和股票分红。不仅重用国内有才之人，在目标市场建立研发机构，吸收当地优秀的科研人员，优化人力资源配置，在这种公司文化背景下成长起来的华为手机拥有先天优势。

(2) 行业领先者。华为手机处于国内行业的领先地位，注重维护客户的关系，维护品牌的声誉，产品以低价格，高质量，开放包容的合作态度吸引着合作伙伴的加入。华为手机初期代理国外的品牌产品，然后模仿国外的技术，再根据已有的经验自主研发，这一路走来，华为手机已经实现了独立成长。面对着发达国家的跨国企业在该领域已拥有较先进的技术的情况下，把目标市场转向发展中国家。面对着发达国家的竞争对手，华为手机比他们更了解发展中国家客户的需求，并采取低价策略占领市场；面对着发展中国家的竞争者，华为手机更了解发达国家客户的期望，提供技术含量高且符合国际统

一标准的高质量产品。因地制宜，逐渐实现全球化市场布局。

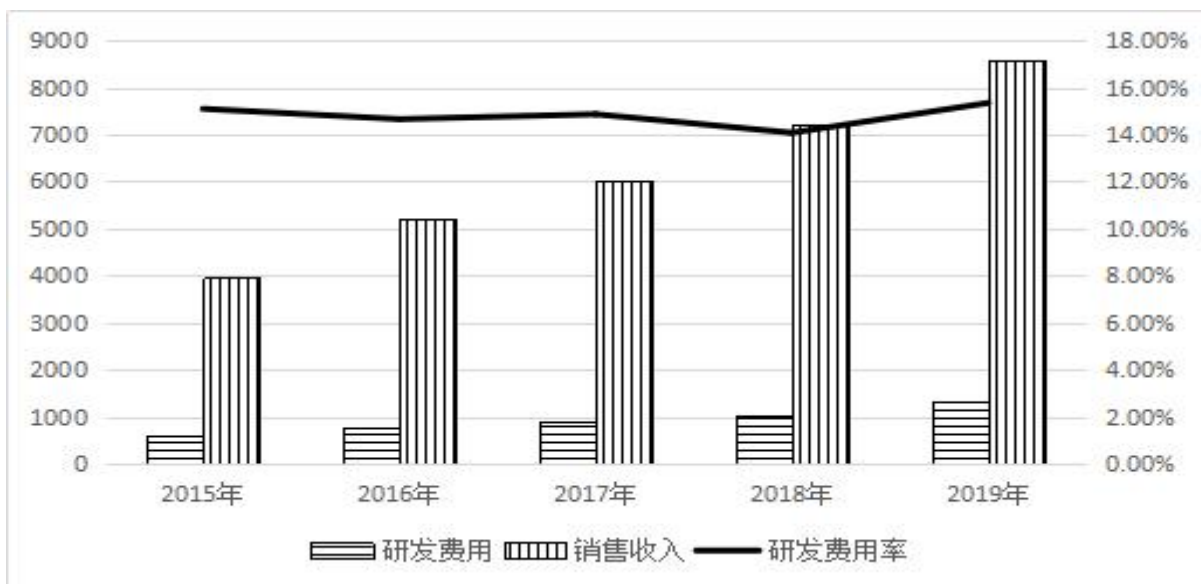


表 3.1 2015-2019 年华为公司研发费用支出情况（单位：人民币亿元）

资料来源：华为年报整理

(3) 研发实力雄厚，注重资金投入。华为手机通过不断的投入资金提高研发水平，拥有了不少自己的专利技术。并通过学习揣摩其他公司的专利知识，有了许多二次开发得到的专利技术，然后，华为手机就拥有了低成本开发和技术先进的综合竞争优势。自成立以来，华为从不吝惜科研经费，研发经费支出率一直保持在 8% 以上，据图 3.1 所示，2015-2019 年的研发费用率一直保持在 14% 以上，除 2018 年出现小幅波动外，总体呈上升趋势。

3.2.2 华为手机的国际化经营劣势

(1) 公司不上市，透明度不高。而上市公司，财务状况对社会大众来说是透明的，客户在选择供应商时会优先考虑。但华为到目前为止，还没有上市，公司的股权都分发给给了员工，外界对财务细节知之甚少，因此外界不乏对于华为公司的猜测和传闻，甚至称华为可能有军方背景，因此在目标国市场被竞争对手以此为借口进行打压，对华为手机在海外的宣传也造成了一定的负面影响，一些原本打算和华为合作的运营商，最终在政府的施压下改做他选了。

(2) 不重视和政府之间的关系。一般来说，政府是企业发展的潜在客户，也是企业发展的保护伞。国际化经营的企业要想在目标市场国家站稳脚跟，就需要和目标国家的

政府保持稳定和谐的关系。而华为手机在这一方面有所欠缺，经常受到欧美国家政府和利益团体的为难，并被扣上了贸易保护主义和窃取国家机密的帽子，成为了众矢之的。

(3) 缺乏国际化人才。华为公司的中高层管理人员大多是从公司内部提拔的，驻外人员也要从国内员工中选拔，因此在国际化经营的过程中，华为手机缺乏具有国际管理经验的人才，略逊于凭借雄厚的资产拥有先进管理经验人才的竞争对手。并且华为公司的外派人员在国外任职期内的待遇和报酬丰厚，一定程度上增加了公司的额外支出。这些外派人员回国后需要换岗重新安置，对新岗位的适应期也会形成隐性成本，因此造成公司内部人员流动性高，成本增加，不利于培养员工对工作的熟练程度，也不利于部门内部的和谐发展，不利于低成本竞价策略的实施。

3.3 华为手机的国际化经营外部因素

3.3.1 华为手机国际化经营的宏观环境

(1) 政治环境

1) 国际政治环境

当前，在国际贸易规则制定中，西方的一些发达国家发挥主要作用，但新兴经济体想在国际事务决策中扩大自己话语权的诉求不断增加，国家之间的经济合作是国际关系良好发展的重要支撑，不仅要和发达国家关系发展取得新进展，和周边国家的务实合作也要深入推进。“一带一路”倡议加强了各国政府之间的沟通交流，方便了华为手机在海外的投资。

但是，目前世界局部地区时局动荡，尤其是美国，最近几年中美贸易战不断升级，美国制定政策打击华为手机的发展，2018年，商务部下令，对华为手机发起调查，随后在全球美军基地禁售华为手机。2019年，美国商务部禁止在美国销售中国华为手机，禁止华为旗下的70家公司在美采购。很多美企断绝和华为手机的商务合作，如何规避风险成为华为手机的首要课题。

2) 国内政治环境

中国国内形势是稳定的，在《中国制造2025》战略中，中国强调制造业发展的核心是创新，把质量作为建设制造业强国的生命线，提高技术质量，培育自主品牌，建立法规、完善标准体系。在已经出台的“十三五”规划中，国家提出了“支持信息技术、智能制造、高端装备等新兴产业成长”、培育一批竞争力强的国际创新型企业，出台的一系列政策都有利于华为手机的发展。

(2) 经济环境

1) 全球经济形势

目前全球进入调整期，需求低迷，合作和发展仍然是如今的主题。经济一体化和区域化是全球经济发展的两大趋势，新兴经济体市场依然有很大的潜力，双边或多边自由贸易协定蓬勃发展，这有利于培育华为手机的竞争优势，提高创新能力。但是，贸易保护主义仍然存在，贸易摩擦与争端频频发生，一定程度上会阻碍企业国际化经营的发展。

2) 国内经济环境

中国经济正处于转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的关键时期，市场已经饱和，传统企业肩负着产业结构升级的重任，面临着产业结构过剩的困境，迫使企业走国际化经营之路。同时国内市场不断涌现新的商机，互联网+、大数据发展迅猛，对于华为来说，市场空间广阔，发展潜力巨大。

(3) 社会文化环境

1) 国外文化环境

高科技产品成为拉动世界经济发展的新动能，国内外人员信息往来频繁，外国人思想开放，对新事物的接受能力强，有利于华为手机充分利用国内外两个市场的资源，把资源重新分配再整合，优化配置资源。此外，文化差异普遍存在，这对外国消费者的消费行为有积极的影响，所以，华为手机在海外市场的推广和营销要考虑到不同的社会文化接受程度和需求。

2) 国内文化环境

随着我国居民收入的不断提高、消费观念的改变、消费需求的提升，人们对物质文化层面的要求也在不断提高，对信息产品的消费意识和观念逐渐成熟，电子产品的更新换代速度加快，为华为手机提供了挖掘潜在消费者的空间。

(4) 技术环境

1) 国外技术环境

近年来，科学技术的发展变化日新月异。索罗的经济增长理论指出，经济增长的主要动力是技术进步。国外发达国家拥有先进的技术水平，有众多优秀的科技人才、设计师，这是中国需要取长补短的地方。华为手机通过多年的发展，有一定的资本积累，但是缺乏相关技术，这种互补关系有利于华为手机的研发和创新。

2) 国内技术环境

十几年间，中国实现了从 2G 到 4G 的升级，速度得到显著提升，从只能语音通话发展到可以视频通话。与此同时，移动通信的需求呈爆炸式增长，5G 技术应运而生，接下

来，通信技术的发展即将迎来一个跨时代的进步。5G 技术优势可以弥补 4G 技术上的缺点，它不仅会带来一场通信技术革命，也给手机制造商一次重新洗牌的机会，市场上的手机目前很多不支持 5G 网络，消费者想要体验更快的 5G 网络，需要重新购买支持 5G 网络运行的手机。华为手机要积极推进全球 5G 的发展，抓住 5G 发展带来的机会，创造更大的商业和社会价值。

3.3.2 华为手机国际化经营的微观环境

(1) 行业竞争激烈。目前，国内手机市场竞争激烈，赶上 5G 时代的科技浪潮，竞争者们都想在此分一杯羹，此外，传统手机市场的利润空间已经被压缩，很难盈利。如果产品不更新换代，很难满足运营商的可持续发展。

(2) 非关税壁垒增多：国家利益、技术标准、进口许可等东道国的法律、法令、行政措施等都会影响到企业在当地的利益。比如，美国以国家安全为由禁止向美军基地售卖华为手机，同样的，澳洲政府也以国家安全为由拒绝了华为公司才加澳洲宽带网设备的项目投标，这些举措不利于华为手机的国际业务发展。而近年来，中国和欧洲的关系在不断加深，2014 年习近平主席访问欧盟期间，提倡建立互利共赢的伙伴关系，2015 年，李克强总理访问欧盟，完成了中国“一带一路”倡议与欧洲发展战略的对接，达成的这一重要共识为华为手机在欧洲市场创造了良好的商业环境。

(3) 竞争对手实力强大。华为手机最大的竞争对手来自美国的苹果手机和韩国的三星手机，有关数据显示，2019 年华为手机出货量和市场份额已超过苹果手机，三星手机成了最大的竞争对手。三星从二十世纪九十年代进入手机领域，经过几十年的苦心经营，目前已经成为全球手机最大销量的手机制造商，近年来，在全球手机的销售额中，华为手机一直稳居全球第一的位置。

2016 年，三星手机“爆炸门”事件影响恶劣，导致三星手机在中国市场的销量呈断崖式下跌，消费者对三星手机的安全性产生了怀疑，三星高管在后续事件处理中的做法也引起了中国消费者的强烈不满，与辉煌期相比，三星手机几乎丧失了整个中国手机市场，如今，华为手机是中国手机市场份额最多的品牌。华为手机虽然在中国手机市场中赢了三星手机，但是在全球市场中，华为手机的市场份额仍然低于三星手机，处于下风。

3.3.3 华为手机国际化经营面临的机遇和挑战

机遇：

(1) “一带一路”倡议的提出，营造了良好的经济交流平台，且国内政策鼓励企

业

国际化经营，支持通信技术的发展。

(2) 智能手机已进入普通家庭，个性化需求突出，发展中国家需求持续增长，市场潜力巨大。

(3) 智能手机更新换代速度快，技术进步日新月异，华为手机拥有一定的自主研发能力，市场空间广阔。

挑战：

(1) 在大数据时代，消费者更加注重保护隐私，华为的 android 手机在数据加密方面远未达到消费者的预期，需要对此提出新的解决方案。

(2) 贸易保护主义以国家安全为由挑起事端，贸易壁垒和摩擦此起彼伏。

(3) 在技术方面，华为手机和发达国家的跨国公司相比还有很大差距，竞争对手实力强大，争夺资源和市场。

3.4 华为手机波特五力模型分析

3.4.1 供应商的议价能力

智能手机组件有两种，分为核心部件和非核心部件。非核心部件由大量的供货商供应，议价空间小，议价能力差。智能手机的核心部件是芯片，由垄断企业提供，在华为手机芯片的使用中，用的最多的是华为自己生产的海思芯片和美国高通公司供货的芯片，其中，高通等芯片的使用比例会有所下降。垄断最严重的芯片行业，华为手机已经可以和其他的企业分一杯羹了。垄断企业拥有大量专利，可以获得高额专利费，同时，还可以分成手机企业的销售额，这在很大程度上降低了手机厂商的利润。

3.4.2 购买者的议价能力

购买华为手机的客户分为两类，电信运营商和消费者。运营商利用通信补贴和一些特殊的营销方式把手机赠送给消费者。电信运营商市场是典型的寡头垄断市场，订单量大，议价能力强。现在，智能手机的销售渠道都掌握在运营商手里，运营商有举足轻重的话语权，不断的给手机供应商施加压力。华为手机有强大的竞争对手，对于大众消费者来说，还有其他的国内品牌，如小米、VIVO、OPPO 等可供选择，消费需求升级的时候还会考虑苹果、三星等国外品牌，华为手机品牌的知名度还没有打开，消费者的忠诚度不高。

3.4.3 新进入者的威胁

智能手机行业新进入者主要分为三种类型，第一类是互联网公司，比如百度、360 等公司都推出过智能手机，但是不是很成功。第二类是一些设计商推出的品牌，但是国内的中低端市场已经被中兴、华为等分割，这类进入者只能获得小部分发展。第三类是颠覆了原有销售模式的厂商，比如小米和锤子等，运用新的营销策略，对于部分消费者有吸引力，但是目标客户和华为手机的不一致，威胁有限。

3.4.4 替代品的威胁

目前，手机的主要替代品是电脑，具体指有通话功能的电脑，普通的平板电脑并没有完全取代手机的功能，即使有的平板电脑具备通话功能，可是使用起来没有体积小的智能手机方便，耗电量也大。虽然平板电脑的屏幕比手机的大，视觉效果好，但是随着智能手机的屏幕逐渐变大，平板电脑的这一绝对优势也在慢慢丧失，最终将会失去市场。还有一些公司推出了智能穿戴设备，但是使用起来并不方便，所以这种产品的发展还需要一定的时间，而且消费者已经习惯了使用智能手机，所以威胁并不明显。

3.4.5 同业竞争者的竞争程度

华为手机有高端和中低端两个定位，所以同业竞争者要分为两个级别。

在高端市场，华为手机的主要竞争对手是苹果和三星。苹果一直定位在高端市场，三星曾计划在中低端市场发展，但这一举措会弱化三星的品牌形象，所以计划就搁浅了。华为手机逐步提升了自身的品牌形象，业务从低端向高端拓展，推出的高端系列（MATE、P 系列产品在市场上深受消费者的欢迎，有很强的竞争力，随着华为手机实力的增强，三者之间的竞争会更加激烈。

在低端市场，有中兴、酷派和联想三家公司的竞争者，它们和华为手机的模式相仿，竞争异常激烈。华为手机在低端市场的竞争中优势是有效明显的，有自己的企业文化，弘扬进取拼搏艰苦奋斗的精神，克服了很多困难，通过薪酬改革降低人工成本，获得生产要素方面的优势。

总之，五力议价模型分析得出，对于华为手机来说，买家的议价能力是最有威胁性的，供应商的议价能力和竞争对手的水平是可控的，来自替代品和新进入者的威胁是最小的。针对买家讨价还价能力的威胁只能靠创新来提升产品的竞争力，在消费者的心中树立起品牌形象。

3.5 本章小结

本章在分析华为手机国际化经营时的内外部因素，深入分析在国际化经营过程中面临的机遇、挑战，存在的优势、劣势，为第四章华为手机的国际化经营模式选择打下基础。得出，目前的国际局势，政治动荡，存在个别国家和团体打压华为，但是在经济一体化的背景下，仍存在很多的发展机遇。而华为公司的员工持股、企业文化等也推动华为手机的国际化经营持续发展。波特五力模型的五方面分析，凸显华为手机在同行业中独一无二的竞争力，可以作为同行业其他企业国际化经营的标杆。

4 华为手机国际化经营模式分析

4.1 华为手机国际化经营模式

4.1.1 市场国际化经营模式

市场国际化经营模式指的是国内市场和国际市场经济融为一体的模式，包括海外设厂、产品输出等方式，中国企业的市场国际化经营模式主要是 1、在国外设厂、实现生产本地化，2、自建国外销售渠道网络两种模式，目的是适应国际化经营的通用规则。

(1) 国外设厂、生产本地化

“一带一路”倡议提出后，华为手机在其沿线国家和地区的国际化经营成绩斐然，以俄罗斯市场和东南亚市场最为典型，下面就举例阐述华为手机的市场国际化经营模式的运作和发展。

1) 华为手机在俄罗斯市场

1996 年，华为开始在俄罗斯开展国际业务，这是华为“走出去”的突破口。华为与俄罗斯企业贝托康采恩和俄罗斯电信建立了第一家海外合资企业。在初创期，华为开辟新市场的日子很艰难，在俄罗斯发展的第一阶段，经过了四年，华为才拿到了第一个订单。一开始，华为手机就将市场定位在一些电信基础薄弱、但是具有较大市场潜能的区域，因为网络建设和电信产品以及国家信息安全都密切相关，华为手机选择在制度监管比较完善的市场以合资企业的模式顺利进入俄罗斯市场。

1998 年，俄罗斯的电信业几乎停滞，几乎是陷入了“冬眠”状态，尽管市场如此冷漠，任正非却高瞻远瞩，坚持要在俄罗斯建立一个算法研究所，致力于 4G 的开发。

“一带一路”倡议提出后，华为手机高层领导积极响应，搭乘相关政策的快车继续挺进俄罗斯市场。2014 年，华为手机在俄罗斯新开设 15 家连锁店，大大提升了在俄罗斯的市场份额。意识到“一带一路”倡议的提出所带来的机遇，许多俄罗斯的大型零售商也与华为手机签订了合同，华为手机首次在俄罗斯的销售大厅拥有了自己的展位，销售量大幅增长。2017 年 1 月，俄罗斯政府正式宣布和华为手机合作，这是华为进入俄罗斯市场 30 年以来，第一次和政府部门合作，这显示了华为手机的强大实力。

2) 华为手机在东南亚市场

“一带一路”倡议提出后，2014 年，华为手机在缅甸的市场份额高达 60%，2016 年据统计，华为公司的手机智能产品在缅甸的年销售量达到 480 万台，占领缅甸 2/3 的市场。就东南亚市场而言，“一带一路”倡议的提出，使华为于 2014 年在东南亚市场

的手机智能产品销售量相当于在 2013 年的基础上翻了近两番。“一带一路”倡议的提出，对华为手机在国际市场的经营发展发挥了重大作用。

(2) 自建销售渠道

华为手机主要以 B2B 为主要模式，不同于手机市场传统的“多层分销”，在这种模式下，直接和客户接洽，在开始阶段，销量更多的依赖于运营商的采购，但是销售规模大幅度增加。自 2010 年以来，它已经减少了对运营商的依赖，并开始建设自己的销售渠道。通过一段时间的摸索积累经验后，华为手机采取了以线上渠道为主、线下渠道为辅的方式，目前看来，线上销售渠道更加成熟，已成为主要销售渠道。

4.1.2 技术国际化经营模式

技术国际化经营模式指的是技术实现国际化，包括引进海外先进技术和在国外直接建立研发机构两种方式，目的是提高国内生产技术，实现生产技术国际化，除此之外，还包括国内企业自身的核心技术，负责技术方面的投入，而生产设备、厂房和销售渠道等都由国外的企业提供的方式。

(1) 技术投入、国外建设厂房

自 1999 年开始，华为在很多国家都建立了研发中心，实施技术国际化经营模式。在对研发中心选址时，以下几个因素必须考虑在内：在该国是否有垄断优势、是否有人才优势、是否有地理位置优势、是否有产品优势四方面。

表 4.1 华为全球研发中心分布情况

时间	国家
1999	美国
2003	美国
2004	德国
2006	英国、美国、加拿大
2007	美国
2011	加拿大

2014	澳大利亚
2015	印度
2016	美国、马其他、波兰、印尼、迪拜
2017	以色列、美国、泰国、新加坡、德国、土耳其、埃及、巴西
2018	南非、俄罗斯、印度、墨西哥
2019	瑞士

资料来源：华为年报历年数据整理

在国外建立厂房可以巧妙避开直接出口所遭遇的贸易壁垒，这种模式适用于国外生产成本低，企业拥有成熟的生产技术且国内市场销售情况稳定。1997年，华为手机在实行亚洲战略的时候，把重点放在了东南亚地区，这里的市场潜力大，华为手机凭借技术和产品优势进军东南亚市场，并根据当地情况因地制宜的开发新产品。1999年，在印度和班加罗尔成立了研发中心，华为手机以实力屹立于印度和班加罗尔的客户群中，在东南亚市场扎根。2003年，华为与IBM（全球最大的信息技术解决方案公司）签订了合同，在东南亚市场掀起一轮新的浪潮。

（2）贴牌生产（OEM）模式

中国企业在技术国际化经营模式中大多采用的是贴牌生产模式，即品牌生产商不生产产品，利用自己掌握的核心技术设计和开发产品，自建销售渠道，但生产能力有限，为了降低风险，赢得市场时间，委托行业内其他厂商生产，在成品上贴自己的商标，在本地市场销售。对于贴牌生产的企业来说，必须在技术、生产工艺、企业管理、产品质量、生产效率等方面都满足国际市场的要求和国际标准。通过OEM生产，逐步掌握国际竞争规则，在国外树立信誉，建立产品出口销售的渠道。早期的华为手机，就是贴牌生产的，和运营商合作，华为只负责生产。2007年，华为手机出货2000万台，2008年，华为成为了全球第三大CDMA（电信手机）定制手机供应商，到了2009年，出货量达到了3000万台，在复杂的经济形势下，华为手机依然实现了稳健增长，销售收入达到1,491亿元，同比增长19%。从数据上看，华为手机贴牌生产的模式是成功的，中国企业通过OEM模式生产的产品越来越多，已经成为中国企业国际化经营的普遍模式。但是对于华为手机长远发展来看，是不利的，贴牌生产模式很难打响品牌的知名度。

4.1.3 资源国际化经营模式

资源国际化经营模式指的是通过开采国外资源或者直接收购海外企业的方式，中国企业的资源国际化经营模式主要体现在参与到跨国公司的生产链中，即通过参与到高科技复杂产品的生产环节中，提供一定的资源并以此来换取生产链中各生产商的资源共享，成为全球化的有机组成部分。这种经营模式既可以满足在国内企业对资源的需求，又可以增加国际市场份额。

2005年，华为手机和沃达丰正式签署全球框架协议，海外合同销售额首次超过国内合同销售额。根据协议，华为手机将参与到沃达丰移动网络建设中，这是中国供应商首次正式进入沃达丰全球供应链的标志。2005年，华为手机成为沃达丰首选的通信设备制造商之一。2006年，沃达丰选择华为手机为其在21个国家或地区的业务提供自有品牌的手机，这次合作主要是为了支持沃达丰的3G手机，随后沃达丰在香港发布的VF710，就是华为手机和沃达丰友好合作的结果，同年2月，两家公司签署合作协议后，建立了一支团队密切合作，他们按照计划一起设计了第一款定制产品的外观、规格等，最后在期限内交付产品。VF710（一款手机机型）发布后，华为手机也凭借沃达丰在全球的销售网络，打开了品牌知名度。

华为手机在价值链各个环节的价值分布符合“微笑曲线”的特征，具体可以分为：绝大部分价值的两端——产品的研发、创新和营销服务，价值链很低的部分——组装以及生产制造。手机制造作为技术密集型产业，制定行业标准有利于规范竞争。位于价值链底端的企业通过初级加工参与生产，利润较低。

由于通信设备制造业在中国的发展晚，发达国家的企业靠技术垄断长期居于价值链的高端，我国企业只能通过国际分工获取资源分一杯羹。若想在竞争激烈的国际市场上长期发展，仅以价格低的成本优势很难接触到运营商和终端消费者，因此技术研发培养企业核心竞争优势才是长久之策。华为手机很早就意识到研发技术对企业发展的重要性，每年研发投入占总收入的10%-15%，研发技术人员占近一半。与国际接轨，了解国际技术新方向，参与国际贸易规则的制定，参与国际分工，向世界一流的高科技巨头看齐，可以加快华为手机自身成长速度，积攒经验，缩短成长时间，早日进入价值链高端。

4.1.4 资本国际化经营模式

资本国际化经营模式指的是在国外进行资金的筹备或者直接把资金用于海外投资等利用海内外筹集的资本来进行生产经营的模式。有绿地（新建）投资模式和海外并购

模式。

（1）绿地投资

绿地投资，又称新建投资，是指跨国经营的企业，以及在东道国境内设立的资产部分或全部为外国投资者所有的企业。绿地投资有一些明显优势，第一，绿地投资可以在当地直接推动产业发展，增加就业机会，很容易得到东道国政府的支持，甚至有资格享受当地的优惠政策，从而更好的规避政治风险。第二，投资灵活，成本可估。绿地投资的建设周期长，筹集资金时间长。绿地投资建设完成后，后续事项的费用可估。第三，拥有更多的所有权，在新公司的安排上有更多的自主性，可以独立运营项目，风险可控，根据实际情况降到最低，同时，绿地投资是结合东道国和企业的特点来进行区位选择，通过科学的调查分析，有助于企业根据市场需求量身定制生产计划。

绿地投资也存在着一些缺陷，前期新建公司的规划时间比较长，如果新建公司的目的是扩大市场，相对于绿地投资来说，跨国并购是一个更好的选择，因为有更大的主动性。其次，投资回收期较长，在盈利之前需要不断的投入资金，企业没有足够的资金实力可能会面临资金链断裂的风险。最后，国外情况复杂，公司不得不在一个陌生的环境中独自面对一个新市场的不确定风险，这就要求母国公司具有较丰富的管理经验和完备的处理机制。

华为手机就是运用的这种对外投资方式。华为和全球多个国家合作、共享资源，一起推动技术进步，和各个国家、地区的顶尖人才进行交流。到2018年为止，华为手机在俄罗斯、德国、加拿大、日本和国内城市一共设立了16个研究机构，累计授予专利三万多项，华为手机的研发专利离不开全球各地设立的研究中心的贡献，华为手机的成功离不开国际化经营模式的选择。

（2）跨国并购

跨国并购可以分为两类，跨国兼并和跨国收购，是指企业为了实现经营目标，通过一定的渠道和支付手段，购买企业在另一个国家的全部资产或者股份，达到控制该公司的目的，从而实施对另一国的经营管理。跨国并购企业有以下几个优势，第一，快速进入市场并获得经营能力，因为跨国并购的对象是正在进行生产经营的企业，当跨国公司抢占市场份额时，可以抢占先机，当今国际市场竞争激烈，产品生命周期缩短，快速生产抢占市场份额显得更加重要。第二，并购企业可以获得一些战略资产，包括研发能力、商标、品牌知名度、销售渠道等。这些资产是企业拥有的重要的所有权优势，从外部难以获得，但是内部培养还需要花费很长的时间，而跨国并购却可以在很短的时间内完成。

第三，有利于企业本地化战略的实施。被并购的公司已经在当地经营了一定的年限，熟悉东道国的政策法规、优惠政策、经营环境等，并且雇佣当地劳动力更有利于促进业务的发展，向当地提供就业机会也更有利于得到政府政策的扶持。第四，跨国并购完成后就相当于在东道国少了一个竞争对手，被并购的公司的所有权归投资过企业所有。

跨国并购也有一些缺陷，两个公司所处的国家不同，并购成功后将会面临两种文化的碰撞，这增加了管理的难度，大多数并购失败的案例都是由于文化差异造成的。并且，财务管理方法和计算方式也会有不同，比如会计准则计算方式不同，资产评估就会有差异，不能公平交易。最重要的是，跨国并购会涉及到被并购公司的估价，一些不确定因素的出现，比如会高估并购对象的价值，跨国公司这时候就会付出不必要的代价。

表 4.2 华为海外并购国家分布表

2002	美国
2003	美国
2010	比利时
2013	澳大利亚、比利时、英国
2014	英国
2015	英国、爱尔兰
2017	以色列
2019	俄罗斯

数据来源：华为历年年报数据整理

通信设备技术的发展日新月异，为抢占市场份额、获得新技术开始跨国并购。全球范围内的通信设备制造业发生过很多跨国并购重组的案例，最终变成华为、爱立信、诺基亚、中兴四大厂商竞争格局。我国的并购重组大多发生在华为、中兴公司，其他厂商在海外的并购几乎为零。根据华为年报相关资料显示，华为有过十几次的跨国并购，并购对象有外资公司也有国内的民营企业，但是这些民营企业也在海外市场运营，可以通过并购这些企业扩大海外市场。例如 2006 年成功收购港湾公司扩大了市场份额、2011 年投资北京昆仑万维增加了游戏版块，使经营多元化。从并购对象经营的业务来看，涉猎极广，除了通信设备领域，还有汽车、视频播放软件等方面。华为跨国并购对象的业务几乎都处于全球价值链的两端，为华为手机拓展国际市场、进行业务的开发起到了很大的促进作用。虽然在跨国并购中有一部分失败了，但是华为手机正在转变商业战略，最初经营的业务在激烈的市场竞争下已经变成了一种大宗商品化的业务，正积极转向利润更高的领域和服务。

4.2. 华为手机国际化经营的特点

4.2.1 渐进式

华为手机自正式开始国际化经营进程后，进入国际市场的地区选择从经济欠发达的发展中国家逐步向经济发达的国家转移。例如先在临近的俄罗斯国家开展业务，顺利开拓发展中国家市场后，提高市场份额占比，并获得了一定的知名度，然后转向印度、非洲、东南亚等国家在当地建立研发中心，最后向技术先进、经济发达的英国、美国、德国等进军，打开发达国家的市场。华为手机国际化经营选择渐进式的目的主要是为了规避市场风险，先在发展中国家打好市场基础，经验和资金实力得到积累后再转向发达国家市场。这样以来，可以降低风险，减少由于投资不当所造成的损失。

4.2.2 因地制宜

华为打开发展中国家市场时，主要采取绿地投资的方式，比如华为手机在国内外建立了多个研究所，这种模式可以使它获得充足的管理经验。而进入发达国家市场时，则以跨国并购为主，这种方式可以快速的获得国外市场先进的技术，并且可以规避发达国家设置的贸易壁垒。

因地制宜打开国际市场的特点让华为手机在国际化经营的过程中节省了时间和成本，精准性较强。

4.2.3 注意培养国际人才

华为手机非常重视研发人才的培养，在公司内部形成了完整的人才激励体系。从管理、培训、福利等各方面吸引优秀人才。员工的薪酬水平高于行业平均水准，2019年支付给雇员的工资高达1349亿元。除了薪资水平高，员工的持股制也是充分发挥了员工的自主性，让企业利润和员工息息相关，调动工作积极性。在前期，华为在国外的知名度低，很难招到外国本地员工的情况下，把国内的优秀员工外调，协助建立国际市场，培养国际人才。

4.2.4 旨在技术创新

华为手机国际化经营模式的初衷是为了增加在发展中国家的市场份额，获取发达国家的先进技术。初期利用购买专利使用权获取的技术已难以支撑企业的持续发展，只有通过多个国家建立研究中心，和其他国家合作研发，学习世界先进技术，不只是模仿，更要做到超越发展，和当地优秀的技术人员一起打开新思维、学习新技术，提高创新能

力，获得技术优势，提高长期竞争力。

4.3 华为手机国际化经营模式评价

4.3.1 获得技术外溢

华为手机在技术国际化经营模式中采取的是技术获取型，在技术外溢的过程中，华为手机可以充分吸收引进的技术并加以改进，为自身所用。在东道国获取技术有利于发挥时间优势，缩短技术研发进程，并且可以在获得技术外溢的同时消化吸收再利用，最终提高华为手机的科技创新能力。



图 4.1 华为专利数量和全球品牌知名度

资料来源：华为公司年报数据整理

据图 4.2 所示，华为公司 2014-2019 年的专利申请数量、全球品牌知名度都在增加，这得益于华为在国际经营中获得的技术外溢。在东道国建立研发中心，和当地的人才交流，提高创新能力，提升口碑，提高在全球的品牌知名度，如图所示，华为手机的国际化经营相对来说还是成功的。

4.3.2 全球市场占有率

华为手机通过国际化经营模式的选择，能够学习国外先进的技术弥补自身的“研发缺口”，利用区位优势，获得各国的技术，整合全球的资源优势，适应世界市场的需求。华为手机从开发到产品设计再到销售都能利用最先进的技术优势，降低研发成本、提高研发效率、减少研发风险，和跨国公司合作学习利用先进的管理经验，整合多方面的资源，产生“协同”效应。



图 4.2 华为手机全球市场份额占比

资料来源：公开资料整理

如图 4.2 华为手机全球市场占比所示，2014-2019 年的全球市场份额占比一直增加，2014 年华为手机在全球市场仅占比 5.7%，2015 年就上升到 7.4% 的水平，份额占比在全球排第三名，2016 年在全球市场份额占比继续提升至 9.5，据最新资料统计，2019 年华为手机在全球市场份额占比 17.6%，全球第二。这一切都要归功于华为手机的国际化经营，利用区位优势，学习各国先进的技术，才能在短时间内增加全球市场份额。

4.3.3 出货量

华为手机出货量的一路增加和国际化经营模式的成功选择息息相关，首先，华为是中国的一个民营企业，信息不如上市公司的透明，国内缺少技术研发的氛围，在发达国家的接受度相对低一点，其次，在进入这些国家的时候，华为手机根据国际化经营的阶段特征有针对性的选择了最适合的经营模式，逐渐打开海外市场，扩大手机的出货量。

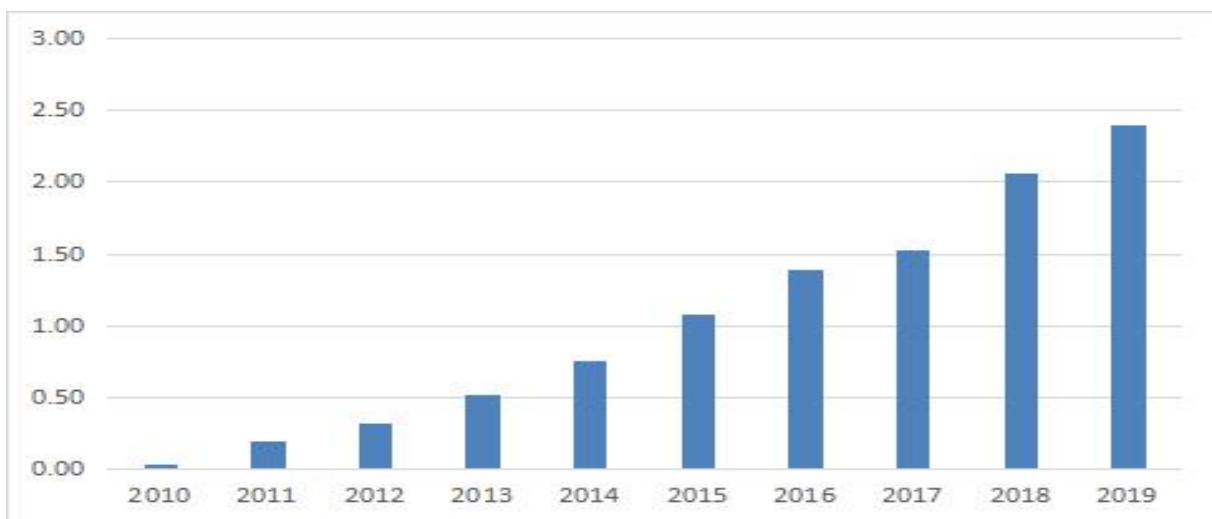


图 4.3 华为手机年出货量（亿台）

数据来源：华为年报数据整理

如图 4.3 所示, 2010-2019 年华为手机的出货量不断增加, 2015 年手机发货量首次破亿, 市场份额排名全球第三, 2019 年手机发货量为 2.4 亿, 市场份额由 2015 年的 7.4% 增加至 2019 年的 17.6%, 排名上升至全球第二。华为手机优异的国际市场表现就是得益于它国际化经营模式的成功选择。

4.4 本章小结

本章总结了华为手机国际经营模式的选择并对结果进行了评价。首先, 影响华为手机进入市场的主要因素有东道国的壁垒、政府方针政策等, 选择不同市场的经营模式可以降低风险, 节省成本。得出结论, 华为手机在国际化经营探索的初期阶段主要用的是市场国际化经营模式, 在国际化经营的中期阶段用的是技术国际化经营模式, 而在国际化经营的后期扩张阶段主要是资本国际化经营模式和资源国际化经营模式。事实证明, 华为手机在进行国际化经营时的模式选择经验是可取的。

5 总结和启示

5.1 总结

5.1.1 加强技术研发

华为手机国际化经营的成功取决于其自身的技术优势。开始的时候，走的是贸工技路线，先通过贸易积累一定的资本，然后研发新技术并推进贸易，寻求新的利润增长点。如果把目光放的长远些，从营销方面的优势过渡到技术、营销综合实力强的企业，会获得极高的利润，甚至有机会成为行业的领军人物。在高科技竞争中，核心技术对企业实力的作用至关重要。

我国境外的研发应根据企业自身已有的基础，选择合适的合作对象。比如印度的班加罗尔，基础设施建设完整，拥有很多的软件开发方面的人才，所以华为手机把这里作为其中一个软件开发中心。而俄罗斯拥有众多著名的数学专家，因此华为手机选择在俄罗斯建立数学研究院。通过选择正确的合作伙伴，企业可以利用资源互补、跨国研发提高企业技术创新水平。

但是，国际研发投入不能只局限于一个国家或地区，投资分散化可以利用和学习各个国家和地区的知识。华为手机在世界范围内设立了 16 个研发中心，每个研发中心都充分利用了不同地区的资源、发挥当地的优势。国际研发投入也可以降低企业面临的风险，在研发国际化的过程中，企业不可避免的会面临经济风险、法律风险、政治风险等风险。政治风险往往是最复杂的，2018 年中美贸易战愈演愈烈，美国停止销售华为手机、笔记本等产品，研发国际化有助于企业规避风险。

5.1.2 培养人才优势

华为在人才战略方面值得学习。华为手机利用人才输出来占领国外市场，有一万多名员工在海外工作，相对员工总数来说，占比 25%，现在华为一共建立了三十多个培训中心，员工本土化达百分之七十。

华为手机国际化经营主要有四种人才储备：一、本地的外国员工：华为手机国际化经营初期很难招到本地员工，由于知名度不高，外国员工对公司前景和发展充满质疑，但是随着华为手机的壮大和品牌知名度的提高，这一问题基本解决，现在在海外市场可以以当地市场的工资水平招聘到外籍员工；二、外企中的中国高管：招聘这类人才的成本高，很难招到全方位管理人才。他们通常有稳定的人际关系和客户群，能给企业的手机国际化经营提供大量资源，因此华为投入了高额的成本招聘这类人才；三、海外留学

生：华为曾热衷于培养海外留学生，但是慢慢的出现了一些问题，这些留学生大都缺乏丰富的管理经验和精湛的技术水平，对电信行业也不够了解，同时这些留学生由于受到西方观念的影响，注重慢节奏的工作，高质量的生活，很难在华为手机的高压力工作环境中适应，华为开始将人才储备的重心转到国内员工的外调；四、国内员工外调：经过了一番探索后，华为最终将人才培养的重心转移到国内员工的外调上，这些人员不仅学历高、能力出众，公司也花费大量精力对他们进行培训，使他们短期内可以快速融入国外的工作环境中，担任公司重要岗位，成为公司开发国际市场的中流砥柱。

5.1.3 注重品牌建设

中国制造很早就闻名全球，但是中国品牌却停滞不前，企业首先要注重品牌建设，要想提高品牌知名度，就要从企业员工，尤其是营销人员的角度出发，明确产品自身的地位，并注重手机品牌的国际化经营，促使营销服务人员和客户之间产生共鸣。

在提升品牌知名度的过程中，首先要明确手机品牌国际化的发展战略和公司产品的市场定位。可以去国外市场进行调查，针对消费者的消费观念，制定目光，以此为基础，明确产品的市场价值。其次，对管理层和基层的工作人员进行培训，在培训的过程中，以知识讲座、市场行情介绍、市场发展趋势分析等内容为依据，提高品牌的知名度。在建设品牌的时候，利用广告、新闻、线下推广等形式，向消费者宣传产品的价值，开设线下体验店，满足消费者的体验需求，提高手机品牌的知名度，打造国际化的手机品牌。

5.1.4 打造企业文化

不同的民族和社会群体有不同的文化，每种文化模式都有自己的特点和价值取向，这反映在成员的行为、习惯和信仰上。对于通信设备制造行业的跨国公司来说，企业内部必然存在文化差异，这会造成成员之间的相互排斥、相互对立，这些文化冲突大致分为企业外部和企业内部的两方面，打造企业文化必然就要强调差异化原则。

一方面注重企业文化的凝聚力，主要是提高公司内部的凝聚力和员工的归属感。了解产品，明晰产品的市场定位，熟悉品牌的核心优势。在设计品牌时，设计和企业文化相关的差异化的品牌标识，设计品牌名称，以公司文化为要素，实现产品和顾客之间的联系。在企业国际化经营的过程中，对现有的标识逐步升级，以保持企业文化、形象的延续。

另一方面从产品差异化、定价高低、渠道的不同来进行宣传，推广企业文化。产品

的差异化是要在满足客户需求前提下确保产品功能和质量的差异化，针对不同客户群的需求，对产品进行不同的设计，比如特殊群体老人机和儿童机等创新。定价差异化是要针对不同层次的客户群，对产品进行差异化定价，并根据市场需求、市场反馈，进一步提升定价差异化的效果。华为手机的低端系列，就是针对产品本身的市场形象，采用低价的策略，但是，产品质量在逐步提高，营造了低价高质的营销模式，赢得消费者的青睐，为高端系列的手机带来生机。渠道差异化要从生产、销售、物流三个方面进行分析，华为手机在经营海外市场的过程中，可以选择并购的方式，实现海外市场拓展。

5.2 启示

5.2.1 重视自主研发

技术方面有优势容易在同行业中脱颖而出，成为行业的领军人物，尤其是高科技行业，核心技术对企业很重要。

在技术研发方面，中国的企业起步比较晚，这种情况下，很多国内的企业选择研究国外已经投产的科技和产品，获取技术，还有一部分中国企业不重视自主研发，选择高额购买国外的知识产权。在这种大环境下，中国企业经常处于知识侵权和投入技术成本过高的困境。华为作为一家高科技通信企业，手机研发始终坚持高投入的技术研发模式。在技术竞争力激烈的今天，华为手机的自主研发能力给企业的技术升级和企业转型都带来了一定的契机，使华为手机可以以平等的方式和国际通信巨头进行对话和合作。

但是同时，高投入的研发成本也导致了华为手机成本的不断增加和利润的减少，由于华为手机雄厚的实力，成本的增加并未对它的运营状况产生很大的影响，但是对于一些新兴企业来说，华为手机的研发模式不可复制。中国的高科技企业应该坚持自主研发，同时将生产和研发结合起来，以产品的市场需求为导向，更快的得到回报。

5.2.2 实施人才战略

作为走国际化经营道路的企业，应加强对于员工的培训，为开拓国际市场做好准备。由于通信行业的技术性，导致华为素来对技术人员更加重视，任正非认为，华为手机可以依靠的只有员工，因此员工也应该分享企业的成功果实。华为员工作为股东参与企业决策，分享利润、分担风险，激发员工的工作热情，恰是这种以人为本的思想给了员工不懈拼搏的动力，只要员工有为企业奋斗、不怕牺牲的信心，企业才能越走越远。

企业的发展不仅需要技术型人才研发技术，更需要综合型人才协调发展。作为一个成功的国际化经营企业，要求人才兼具技术、管理、售后、服务等多方面的能力，培养

更多熟悉国际法律法规的国外市场政策的人才。中国企业计划国际化经营时，就要开始人才储备，积累人才就是在积累实力，积累实力就是提高在国际市场的竞争力。人才是决定企业能力高低的关键因素，企业的价值是由员工创造的，因此人才的储备是企业国际化经营的必要工作。优化人才战略体系，要做好服务管理、人才维护。人才战略的实施，要从管理模式、薪酬体系等角度进行完善，注重专业化管理模式，落实职业化服务，以此实现人才战略体系。例如，完善管理制度，以本土化经营为目标，促进手机产品品牌国际化的实现。此外，构建薪酬体系，重点是以绩效考核、奖惩制度的方式，对工作人员的工作方式、工作效率等方面进行调整，通过这种方式，人才管理的有效性提高了，有利于培养人才优势。

5.2.3 加强文化建设

面对跨国经营过程中的文化冲突，要做到以下几点：

一、跨文化沟通。管理者要针对不同的文化特点进行沟通、鼓励，比如，激励东道国员工时，就要因地制宜采用不同的激励方式，了解当地的文化。有的国家的员工希望通过加薪升职的方式获得激励，有的国家的员工对荣誉比较有兴趣，有的国家的员工却更喜欢度假奖励的模式，所以，对员工的激励方式不能一概而论，要根据不同的文化有针对性。

二、跨文化协同。管理者要在不侵犯员工文化信仰的前提下反映出成员文化在公司管理上的最好一面，利用企业内部存在的多元文化，把它们变成企业经营发展的资源和优势，让文化冲突的解决为企业带来效益。不时提拔业绩优秀、作出特殊贡献的外籍员工到管理层，可以极大地调动东道国员工工作的积极性。

三、跨文化融合。解决文化冲突是国际化经营的企业管理的核心任务。在管理过程中，寻找共同的企业目标和公司文化，关注来自不同文化背景的员工的情绪。华为的愿景、使命这些都有利于不同文化的融合，从而使企业的国际化经营牢固扎根。

5.2.4 时刻保持危机意识

华为手机的国际化经营一直紧跟国家外交政策，这样可以使华为手机在海外拥有稳定的发展，可以获得国家的支持，并且得到国外的优惠政策，也能最大程度的规避贸易壁垒。政治家总是会关注一些贸易往来，比如在美国，设有专业的政府机构对贸易进行国家安全评估，华为手机在进入欧美市场上遭受到的阻力就是受到政治干扰的原因，由于华为没有上市，它的不透明性和媒体猜测的军方背景，导致在很多国家的收购行为都

被叫停。

任正非在 CEO 致辞中说我们在小领域里一点一点的比美国先进,如果把领域扩大了,超越的可能性就会变小,因为有这样的危机意识,华为手机一直保持高度的积极性。因此,中国企业想要进入国外市场,首先要对东道国的政治环境进行分析,提高企业自身透明度。遵守当地的法律法规,处理好和当地政府的关系,避免为以后的经营活动带来不可估的政治风险。

参考文献

- [1] Amy Merrick. Gap Offers Unusual Look at Factory Conditions[J]. The Wall Street Journal, 2004, (12).
- [2] Dana Milbank and Marcus W. Brauchli. Greasing Wheel[J]. Wall Street Journal, (2005), (10).
- [3] Elizabeth Wine. Ethical Crusaders Resolve to Redeem the Corporate Sinners[J]. Financial Times, (March 30-31).
- [4] Mohsin Habib and Leon Zurawicki. Corruption and foreign Direct Investment[J]. Journal of International Business Studies, 2002, (5).
- [5] Sarali Murray and Alison Matiland. The Trouble with Transparent Clothing[J]. Financial Times, 2004, (8).
- [6] 安筱鹏, 乔标. 我国通信制造企业的国际化经营阶段的进程分析——以华为公司为例[J]. 经济前沿, 2008 (08).
- [7] 白长虹, 刘春华. 基于扎根理论的海尔、华为公司国际化战略案例相似性对比研究[J]. 科研管理, 2014 (3).
- [8] 毕克贵. 我国大型零售企业国际化经营及其政策保障研究[J]. 东北财经大学, 2011.
- [9] 查尔斯·W·L·希尔. 国际商务[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [10] 陈晓晟. 2008. 华为北美市场取得突破, 国际化战略仍面临挑战[N]. 通信信息报 (12).
- [11] 程悦. 浙江省民营企业国际化经营的三种模式比较研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2013.
- [12] 邓宁 (Dunning, J). 跨国公司与全球经济[M]. 爱迪-韦恩利出版公司, 2003.
- [13] 豆瑞星. 面临三大软肋, 中兴手机国际化受阻[J]. 互联网周刊, 2012 (11).
- [14] 龚振, 尹蒙. TCL 企业国际化经营模式研究[J]. 特区经济, 2006, (12): 346-347.
- [15] 郭艳. 关于联想、海尔、华为、TCL 国际化道路选择的启示——中国企业国际化道路的思考[J]. 经营管理者, 2009 (24).
- [16] 韩崇胜, 吴先明. 思考格兰仕品牌国际化经营模式[J]. 对外经贸实务, 2006, (11): 38-41.
- [17] 何军彩, 罗朝能. 论企业国际化经营的利益博弈及对策[J]. 商业时代, 2010 (7).
- [18] 胡振华. 民营企业国际化经营模式探讨[J]. 国际商务. 对外经济贸易大学学

- 报, 2004(04):67-69.
- [19] 黄东. 中国企业国际化战略模式分析与选择[J]. 现代经济探讨, 2009(4).
- [20] 纪琳, 王杰, 王黎明. 中国跨国公司国际化发展特点、问题与对策[J]. 商业经济研究, 2018(18):150-153.
- [21] 蒋俊敏. 华为公司研发国际化进入模式研究[D]. 沈阳: 辽宁大学, 2019.
- [22] 理查德·罗宾逊. 企业国际化导论[M]. 北京: 对外贸易教育出版社, 1989.
- [23] 李佳. TCL 国际化战略及其效益评价[D]. 厦门大学, 2014 年.
- [24] 李巍, 许晖. 组织能力视野下的企业国际化模式研究——以四川长虹为例[J]. 管理案例研究与评论, 2010, 3(05):344-352.
- [25] 梁能. 国际商务[M]. 上海人民出版社, 第二版, 1999 年
- [26] 刘红燕. 华为公司国际化路径与模式分析[J]. 改革与数码, 2014(7).
- [27] 刘伟兵. 华为公司营销策略分析[D]. 上海: 上海交通大学, 2010.
- [28] 鲁桐. 企业国际化阶段. 测量方法及案例研究[J]. 世界经济, 2000(3).
- [29] 马军舰. 中国手机企业国际化经营模式研究——以印度市场为例[D]. 武汉: 华中科技大学, 2018.
- [30] 马倩倩. 华为的国际化战略分析[J]. 北方经贸, 2015(11).
- [31] 马燕翔. 企业国际化经营竞争战略与跨文化管理模式的匹配性研究[J]. 中国物价, 2011(02):66-69.
- [32] 苗青丽. 华为公司技术创新管理研究[D]. 武汉: 武汉理工大学硕士学位论文, 2007.
- [33] 莫利加, 李菊霞. 华为公司国际化动因、区位选择与绩效[J]. 企业家天地, 2008, (8):124-125.
- [34] 牟西军. 华为公司国际化实践与分析[D]. 上海: 复旦大学硕士学位论文, 2008.
- [35] 钱弥纶. 企业国际化经营模式与策略研究[J]. 商业文化, 2020(12):86-87.
- [36] 尚尔斯. 华为国际化经营策略分析[D]. 长春: 吉林大学, 2018.
- [37] 邵翔, 左刚. 北京市高新技术企业国际化经营模式[J]. 高科技与产业化, 2009(09):98-101.
- [38] 沈灏, 杨建君, 苏中锋. 关于企业国际化的国外理论研究综述[J]. 管理学报, 2009(6).
- [39] 沈永言. 华为国际化成就背后的核心能力[J]. 通信企业管理, 2011(2).
- [40] 史春慧, 王明贤. 企业国际化经营模式研究[J]. 现代商业, 2020(20):28-30.

- [41]谭斌贤. 华为技术有限公司的国际化战略探析[D]. 成都:西南财经大学, 2007.
- [42]汤圣平. 2004. 走出华为: 一本真正关注中国企业命运的书[M]. 北京:中国社会科学出版社:178-203.
- [43]田叶. 华为国际化战略分析及启示[J]. 吉林工商学院学报, 2012(7).
- [44]王广涛, 钟李. 中国企业国际化经营模式探究[J]. 特区经济, 2019(06).
- [45]王亚星, 张磊. 国际市场分工定位下的企业国际化经营模式选择[J]. 经济管理, 2009(07):46-52.
- [46]魏江, 赵齐禹. 规制合法性溢出和企业政治战略——基于华为公司的案例研究[J]. 科学学研究, 2019(04).
- [47]吴汉嵩. 民营中小企业开展国际化经营的模式[J]. 企业经济, 2004(09):58-59.
- [48]吴建祖, 毕玉胜. 高管团队注意力配置与企业国际化战略选择——华为公司案例研究[J]管理学报, 2013(9).
- [49]武亚军. “战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势——任正非的认知模式分析及管理启示[J]管理世界, 2013(4).
- [50]谢文新, 严永怡. 华为公司国际化战略分析[J]国际经贸探索, 2010(09).
- [51]许晖. 2006. 国际企业风险管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社:22.
- [52]姚友兰. 企业国际化路径比较——TCL、华为国际化路径比较分析[J]东方企业文化, 2010(15).
- [53]叶剑华. 我国科技型中小企业国际化经营模式研究[D]. 长春:长春工业大学, 2010.
- [54]于鹏飞. 华为手机品牌国际化战略研究[D]. 西安:西北大学, 2019.
- [55]余祖江. 2010. 华为市场全线开花, 挑战爱立信霸主地位[N]. 通信信息报(1).
- [56]悦国勇. 企业国际化经营模式选择分析[D]. 郑州:郑州大学, 2007.
- [57]张庚淼, 柯大刚. 企业国际化经营理论的比较研究[J]. 青岛大学学报, 2006(11).
- [58]张光塔. 2008. 海尔、华为等优势企业国际化发展的调查报告[N]. 通信信息报(2).
- [59]章启明. 国产手机国际化几种战略模型的综合分析——以华为为例[J]商场现代化, 2014(26).
- [60]赵曙明, 高素英, 周建, 刘建朝. 企业国际化的条件、路径、模式及其启示[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31(01):116-122.
- [61]周歆卓. 华为公司国际营销策略研究[D]. 长春吉林大学, 2018.

后 记

西风几时来，流年暗中换。三年的学习生活将在这个夏季画上一个完整的句号，但对于我的人生而言只是一个逗号。值此毕业之际，谨向所有指导过我的老师、帮助过我的同学以及一直关心我的家人致以诚挚的谢意。

在此我衷心感谢导师对我论文提出的宝贵意见，我的老师有渊博的知识和宽阔的视野，这给了我很大的启发。从选题到完成论文每一步都离不开老师的悉心指导，在撰写论文的过程中，遇到了很多的困难，在老师的帮助下问题才得以解决。老师对我们的良苦用心、谆谆教导、孜孜不倦的学习态度，将使我受益终生。在今后的工作生活中，仍以老师为榜样，不懈努力。

感谢兰州财经大学国际经济与贸易学院所有的领导和老师们，他们以严谨的学风、博学的知识、忘我的工作精神激励着我不断上进，上课时老师们的言传身教铭记于心，衷心感谢每一位在我成长路上给予我关心、帮助以及鼓励的老师们。

感谢相伴三年的同窗们，见贤思齐，感谢相伴三年的室友们，谢谢每一次迷茫失落的时候她们的陪伴和开导，很荣幸认识到这么多德才兼备的同学，让我自省，伴我成长，祝愿所有同学们所得皆所期、所失皆无碍，前程似锦、功不唐捐。

感谢我的家人们一直以来对我的支持，父母是孩子的第一任老师，谢谢他们在我懵懂无知的年纪对我知识的启蒙，让我对读书学习产生了兴趣，坚信“腹有诗书气自华”，知识是一个人最宝贵的财富。父母对我的选择一如既往的肯定和支持无疑是我前进的最大动力，是他们让我没有后顾之忧，安心学习。在此仅愿他们无忧无疾百岁安生不离笑，盼他们春暖花开一生喜乐幸福绕。祝愿我的妹妹快乐成长，在人生的每一个转折点都不留遗憾，时时有选择，路路有回转。

盛年不再来，一日难再晨。及时当勉励，岁月不待人。谨以此句纪念自己在青春年少时的历练和成长，也勉励自己不忘初心，成长为更美好的自己。