

# 基于扎根理论的华为公司国际化战略研究

文/钟 晨

【摘 要】研究企业如何实施国际化战略是一个意义重大的课题。扎根理论研究方法是一种科学有效的定性研究方法,以华为公司为例,以扎根理论为主导工具进行研究,得出华为公司基于领导者因素,通过国际营销战略、全球研发战略、人力资源国际化战略实现公司国际化,对其他企业的国际化发展具有重要的启发意义。

【关键词】扎根理论;国际化战略;资料译码

【作者简介】钟晨,同济大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:市场营销。

在中国经济蓬勃发展的大背景下,华为公司从一家很小的通信产品代理商发展成具有国际影响力、可以与国际同行巨头相抗衡的大型综合电信设备供应商,其国际化战略无疑具有重要的借鉴意义。本文从华为公司国际化历程着手,在大量资料分析的基础上,运用扎根理论探究其国际化战略及成功关键因素。

根据扎根理论注重目标企业的信息丰富度而非样本数量大小的原则,本文以华为公司作为研究对象,运用扎根理论研究方法分析其国际化战略的制定与实施。

## 一、资料收集与整理

本研究收集的个案企业资料主要包括:①2010年出版的《狼说——任正非的感悟》,深入了解了任正非作为华为领导人对国际化战略制定与实施的观点;②关于华为公司的论文、评论、企业公告及言论等。对以上资料进行整理、整合、质证,以确保资料真实准确地反映企业状况,将最后待分析的资料正式命名为华为资料记录。

## 二、资料分析

扎根理论方法对资料的分析过程可以分为三个主要步骤,依次为开放性译码、主轴译码和选择性译码。

1.开放性译码。开放性译码指将企业资料记录逐步进行概念化和范畴化,也就是根据一定原则将大量的资料记录加以逐级“缩编”,用概念和范畴来正确反映资料内容,并对资料记录以及抽象出来的概念“打破”、“揉碎”并重新综合的过程。开放性译码的程序为定义现象→挖掘范畴→为范畴命名→发掘范畴的性质,在这个过程中需要保证概念到范畴的提炼操作尽量科学贴切,同时也为下一阶

段分析做准备。为了说明开放性译码过程,对华为资料记录中部分资料记录的开放性译码举例如表1所示。

通过对华为资料记录的开放性译码分析,最终从资料中抽象出20个概念和10个范畴。挖掘出的10个范畴(A1~A10)分别为全球化思维、危机意识、内部修炼、营销理念、品牌国际化、国际联盟、大投入、技术突围策略、全球研发体系、HR管理理念和方法、人才吸引和引进。

2.主轴译码。主轴译码是指通过运用因果条件→现象→脉络→中介条件→行动策略→结果这一典范模型,将开放性译码中得出的各项范畴联结在一起的过程。

典范模型是扎根理论方法的一个重要分析工具,用以将范畴联系起来,并进一步挖掘范畴的含义。利用产生某个事件(主范畴)的条件、事件所依赖的脉络(具体维度指标)以及行动者采取的策略,有助于更准确地把握该事件(主范畴)。

在主轴译码阶段通过典范模型共得到四个主范畴,分别为领导者因素(AA1)、国际营销战略(AA2)、全球研发战略(AA3)、人力资源国际化战略(AA4)。这些主范畴通过典范模型而构成,典范模型及范畴关系如表2~表5所示。

典范模型建构起了范畴与概念间的紧密关系,通过典范模型我们对主范畴有了更加全面、准确的了解,也展示了与企业资料的持续互动。

3.选择性译码。选择性译码是指选择核心范畴,把它系统地和其他范畴予以联系,验证其间的关系,并把概念化尚未发展完备的范畴补充完整的过程。该过程的主要任务包括:①识别出能够统领其他所有范畴的核心范畴;②用所有资料及由此开

表1 华为资料记录的开放性译码分析举例

华为资料记录	开放性译码	
	概念化a	范畴化A
任正非《华为的冬天》：东方不亮西方亮，黑了北方有南方(a1)。	a1 全局观念	A1 全球化思维(a1 a2)
任正非内部讲话提到：我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题(a2)。	a2 全球化发展	
任正非《华为的冬天》：10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感(a3)。	a3 危机意识	A2 危机意识(a3)
ITS&P核心是规划华为未来3-5年需要的业务流程，包括IPD、ISC、IT系统重整、财务四统一等8个项目(a4)。	a4 流程再造	A3 内部修炼(a4 a5)
任正非强调实现华为的国际化必须超越“体用之争”，把企业文化融入到制度，才是企业文化传播的最佳方式(a5)。	a5 企业文化	
我们首先从电信发展较薄弱的国家“下手”，步步为营、层层包围，最后攻占发达国家(a6)。	a6 农村包围城市策略	A3 营销理念(a6 a7 a8)
公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功(a7)。	a7 外交路线营销策略	
2008年全球销售收入达到183.3亿美元，同比增长42.7%(a8)。	a8 国际营销成果显著	
针对国外品牌深入人心的情况，对华为品牌赋予特殊的含义，如“3G技术领导者”，“客户化解决方案供应商”等(a9)。	a9 跨国品牌联想	A4 品牌国际化(a9 a10 a11)
华为技术有限公司宣布正式加入全球ICT行业最有影响力的环保行业组织GeSI(全球电子可持续发展推进协会)(a10)。	a10 国际绿色经营	
华为也在学习IBM最主要的办法——无与伦比的质量和服务(a11)。	a11 质量管理	
华为与美国3Com公司宣布成立华为3Com通信技术有限公司（简称H3C），3Com获得合资公司49%股权（a12）。	a12 跨国市场合作	A5 国际联盟(a12 a13)
公司加入了83个国际标准组织，如ITU、3GPP、3GPP2等,提出了1500多项提案(a13)。	a13 合作制定全球标准	
华为长期坚持不少于销售收入10%的研发投入，并坚持将研发投入的10%用于预研(a14)。	a14 大投入	A6 大投入(a14)
在技术上奉行拿来主义，购买外国专利技术后根据企业和市场需求进行创新和融合，快速实现自身发展(a15)。	a15 技术的拿来主义	A7 技术突围策略(a15)
先后与TI、摩托罗拉、英特尔、Sun、微软等企业结成R&D联盟，进行技术互换，实现技术共享(a16)。	a16 技术国际联盟	A8 全球研发体系(a16 a17)
先后在印度、美国、瑞典、俄罗斯、英国、以色列等地建立了自己的研究所，构筑了全球24小时不间断的研发模式(a17)。	a17 海外研究所	
在 HayGroup的帮助下，华为建立起以职位体系为基础，以绩效体系与薪酬体系为核心的现代人力资源管理制度(a18)。	a18 管理方法国际化	A9 HR管理理念和方法(a18)
在印度、瑞典、美国等10多个研究所中，吸引了海内外优秀科技人才，实行各领域全球同步开发和协同作战(a19)。	a19 国际管理人才引进	A10 人才引进和融合(a19 a20)
在海外机构，华为完全按本地风俗给员工过生日，按照本地习惯上下班，不论国籍种族，大家都是华为的员工(a20)。	a20 员工融合	

注：资料的开放性译码和主轴译码涉及大量分析表格，为节省空间，文中只截取了部分表格，以此为例证。

发出来的范畴、关系等扼要说明全部现象，即开发故事线；③通过典范模型将核心范畴与其他范畴联结，用所有资料验证这些联结关系；④继续开发范畴使其具有更细微、更完备的特征。选择性译码中的资料分析与主轴译码差别不大，只不过它所处理的分析层次更为抽象。

通过对10个范畴的继续考察，尤其是对这4个主范畴及相应副范畴的深入分析，同时结合原始资料记录进行互动比较、提问，发现可以用领导者因素、国际营销战略、全球研发战略、人力资源国际

化战略这一核心范畴(AA)来分析其他所有范畴。

华为公司充分展现了实施国际化的主要战略，围绕该核心范畴的故事线可以概括为，在任正非危机意识和全球化发展的影响之下，公司依托完善的组织建设和发展能力，借力一系列先进的国际管理模式和方法进行流程再造，主要从国际营销、全球研发和人力资源国际化等三方面入手，不断提高核心产品竞争力、提升品牌国际形象，在全球范围构建起完善的核心技术研发体系，同时依托高素质的全球技术和管理人才体系实现价值创新。通过三

表2 主范畴“AA1 领导者因素”的典范模型

因果条件	A2危机意识	现象	a4 企业流程再造
脉络	A1 全球化思维 a5 提升企业文化	中介条件	a2 全球化发展
行动策略	A3 内部修炼	结果	a12 跨国合作 a19 国际管理人才引进

表3 主范畴“AA2 国际营销战略”的典范模型

因果条件	A3 营销理念	现象	a11 质量管理 a12 跨国合作
脉络	a10 国际绿色经营	中介条件	A5 国际联盟 a13 合作制定全球标准
行动策略	A4 品牌国际化 a6 农村包围城市策略	结果	a8 成果显著

表4 主范畴“AA3 全球研发战略”的典范模型

因果条件	A1 全球化思维	现象	A6 大投入
脉络	a16 技术国际联盟	中介条件	A8 全球研发体系 a15 技术的拿来主义
行动策略	A7 技术突围策略 a17 海外研究所	结果	a8 成果显著

表5 主范畴“AA4 人力资源国际化战略”的典范模型

因果条件	a18 管理方法国际化	现象	a20 员工融合
脉络	A9 HR管理理念和方法	中介条件	a2 全球化发展
行动策略	a5 提升企业文化 a19 国际管理人才引进	结果	A10 人才引进和融合

管齐下的战略稳步实现华为公司的国际化发展战略，提升了其在全球范围内的影响力。

### 三、研究结果

根据扎根理论研究方法，围绕核心范畴、主副范畴以及所有范畴和概念而构建的立体网络关系，可以得到研究结果，根据前述扎根理论方法的三重译码分析，研究结果如下。

1.领导人因素。华为国际化的成功离不开创始人任正非的功劳。任正非在上世纪90年代中期就提出“华为的冬天”，为华为未来发展之路指明了国际化方向。同时，他不惜重金，邀请国际著名咨询公司从人力资源、管理体系、研发等全方面提供帮助，修炼内功。如同一个强大军队离不开一个伟大的将军一样，任正非带领华为走向国际，功不可没。

2.国际营销战略。创造性地采用“农村包围城市”策略，从电信发展较薄弱的国家“下手”，步步为营、层层包围，最后攻占发达国家。同时，通过巧妙的营销推广策略和国际绿色经营来宣明它的品牌潜力和提升国际品牌口碑，并依托动态市场联盟和标准联盟扩大其在电信行业的影响力，逐步树

立起行业主导者的形象，在竞争激烈的电信市场站稳了脚跟。

3.全球研发战略。以技术大投入为基础，通过海外研究所的逐步建立，依托技术联盟合作，全面实施研发全球化战略。依靠强大的研发能力和技术创新能力以及拥有自主知识产品的系列产品保持核心技术优势，有效地参与国际竞争。同时，在购买国外核心技术的基础上进行价值创造，构建自身特有竞争力。

4.人力资源国际化战略。华为在绩效管理体系和薪酬体系上力争与国际接轨，实现人力资源管理理念的国际化。同时在瑞典、美国等地成立的10多个研究所中，吸引了海内外优秀科技人才，并通过本地化政策实行各个领域的全球同步开发和协同作战，逐渐成熟并显示出强大的生命力。

### 参考文献

- [1]Strauss A, J Corbin. Grounded Theory Methodology- An Overview [M].NormanKD, SLY vonnaeds. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oak s: SagePublications 1994:22- 23.
- [2]薛求知.当代跨国公司新理论[M].复旦大学出版社, 2007.
- [3]程东升,刘丽丽编著.任正非谈国际化经营[M].浙江人民出版社, 2007.
- [4]菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒.营销管理(第13版)[M].格致出版社,2009.470- 497.
- [5]李志刚, 李兴旺.蒙牛公司快速成长模式及其影响因素研究——扎根理论研究方法的运用[J].管理科学,2006,(3):2- 7.
- [6]仓平,王素芬.基于扎根理论的大学产业集群形成机理研究——以同济大学建筑规划产业集群为例[J].同济大学学报(社会科学版),2008 ,(4):115- 124.
- [7]牟西军.华为公司国际化实践与分析[D].复旦大学硕士毕业论文,2008.
- [8]刘龙龙.华为：由技术立企到战略营销[J].行业营销,2009,(12):81- 83.
- [9]孟鹰, 余来文.企业动态战略能力的实证研究：以华为公司为例[J].现代管理科学,2010,(2): 69- 71.
- [10]邱畅.海尔与华为跨国经营模式的对比分析[J].国际经贸, 2009,(4):23- 24.
- [11]吴晓云.华为公司的营销“圣经”——研究开发、市场营销、企业文化[J].西安邮电学院学报,2002,(10): 54- 59.
- [12][EB/OL].http://www.huawei.com.
- [13][EB/OL].http://www.sino- manager.com.

(责任编辑：华明)