

『中兴通讯与』『华为』公司的商务模式比较研究

学校编码: 10384

学 号: 17920081151171



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

“中兴通讯”与“华为”公司的商务模式 比较研究

A Comparative Study on Business Models of ZTE Corporation & Huawei Enterprise

魏明强

魏明强

指导教师

指导教师姓名: 程愚副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2015 年 5 月

论文答辩日期: 2015 年 5 月

副教授

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

厦门大学

2015 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

商务模式是连接企业战略、业务流程和管理系统的概念性工具，是企业生态系统聚合资源、创造价值的运行方式与商业逻辑。商务模式不仅可以帮助企业提高或者改善自身的经营绩效，而且提供了一个全新的审视企业经营的视角，成为企业竞争战略的变革利器。中兴通讯和华为公司是我国电讯行业的两大巨头。两家企业位于同一地域、同一行业，南辕北辙的成长路径和殊途同归的辉煌背后，暗藏着各自的商务模式。

本文基于商务模式理论及其概念模型，深入分析了中兴通讯和华为公司的关键性细节活动，提炼出活动主题，辨认各环节活动的局部目标，总结归纳出各自的商务模式，并通过对比分析，揭示出两家企业各自的价值创造和盈利的逻辑。中兴通讯和华为公司商务模式的实践说明，满足客户需求，为客户创造最优性价比，是企业商务模式的核心。商务模式的设计和创新，必须以市场、客户、需求和目标为先导。商务模式是企业环境的产物，同时受到统帅性意志的深刻影响。同一行业中的不同企业必然在商务模式上既具有较大的重合性与共通性，也会在细节方面存在一定差异。企业可以通过借鉴、模仿行业内领先者的商务模式，来获取模仿效率，但须注意避免模式趋同而带来的负面效应。

论文共分四个部分，第一部分是绪论，主要介绍了选题背景、研究意义与价值、国内外研究现状、基本思路与主要研究方法等内容。第二部分对商务模式的相关概念进行了界定，介绍了价值创造机制、“交易+对策”价值链模型、商务模式的一般表达式等理论，奠定了本论文的理论基础。第三部分从商务模式的五个要素着手，分别剖析了中兴通讯与华为公司的商务模式，在此基础上对两家公司的商务模式进行了对比分析。第四部分是研究结论和本文的不足之处。

论文基于价值创造机制理论，通过对电信行业的环境分析，理清了中兴通讯和华为公司两家企业的商务模式与其公司战略、业务流程、价值链、组织模式和职能管理的内在关系，进一步丰富了商务模式及其内在机理的研究，从实证的角度验证了企业价值创造机制收敛于为客户创造最优性价比的商务模式的

效价比规律。

关键词：企业管理；商务模式；对比分析

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As a conceptual tool to connect corporate strategy, business processes and management systems, Business model is the resources aggregation, value creation and business operation logic of enterprise ecosystem.

Business model can not only help companies to improve their business performance, but also provides a new perspective to examine the operation mechanism of the business, and becomes a competitive strategic weapon. ZTE Corporation and Huawei Enterprise are two giants in Chinese telecommunications industry, The two companies locate in the same region; operate in the same industry, both of them have got great achievements instead of the differences on the development patterns and operation logics between the two companies. There must be some kind of business model in them.

On the basis of business model theory and concerning concept, the paper analyzed the key details activities of ZTE Corporation and Huawei Enterprise, extracted the theme of the activities, and summarized the business models of the two companies respectively. Through comparative analysis, the study reveals the logic of value creation and profitability producing of the two companies.

The practice of ZTE Corporation and Huawei Enterprise show that the key of the enterprise business model focus on how to meet customer demands and how to create the best titer for the customers. Both design and innovation of the business models must be in line with the requirements of the market, customers' needs and strategic goals. Business model is the product of the enterprise environment, at the same time, it was influenced by the will of the commander in chief.

There must be some overlapping and commonality in the business models of different enterprises in the same industry, and at the same time, we can also find certain differences in details. Enterprises can improve the operation efficiency by learning from the industry leaders or imitate the successful business models, but have to pay attention to avoid the negative effects brought by the mode of convergence.

Comparative Study of Business Models of ZTE Corporation & Huawei Enterprise

Key Words: Business Administration; Business Model; Comparative Analysis

目录

1 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 国内外研究现状	2
1.3 研究思路、主要内容与研究方法及创新点	4
2 本文的理论基础	5
2.1 商务模式的概念界定	5
2.2 概念模型一般：价值创造机制	5
2.3 “交易+对策”价值链模型	6
2.4 商务模式的一般表达式	7
2.5 商务模式的辨识	8
3 中兴通讯与华为公司的商务模式比较分析	9
3.1 中兴通讯公司的商务模式分析	9
3.2 华为公司商务模式分析	27
3.3 中兴通讯和华为公司的商务模式比较	46
4 研究结论与本文的不足	53
4.1 研究结论	53
4.2 本文的不足之处	53
参考文献	54
致谢	56

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research Background.....	1
1.2 Research Status	2
1.3 Research Method, Main Contents and Innovative Points	4
Chapter 2 Research Review.....	5
2.1 Definition of concerning concepts.....	5
2.2 A general concept model: value creation mechanism	5
2.3 "Trade + countermeasures" value chain model.....	6
2.4 The general expression of the business model.....	7
2.5 Identification of the business model.....	8
Chapter 3 Comparative Research on Business Models of ZTE Corporation & Huawei Enterprise	9
3.1 Analysis of Zte Corp's business model.....	9
3.2 Analysis of Huawei Corp's business model.....	27
3.3 Comparative Study on Business Models of Zte & Huawei	46
Chapter 4 Summary and Scope.....	53
4.1 Research Conclusion.....	53
4.2 Deficiencies of the paper.....	53
References.....	54
Acknowledgements	56

1 绪论

1.1 问题的提出

商务模式又称商业模式，是连接企业战略、业务流程和管理系统的概念性工具，是企业生态系统聚合资源、创造价值的运行方式，体现着企业与利益相关者的交易结构与商业逻辑，堪称企业经营管理的基础和根本。著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“‘已经发生的未来’……是一种大潮流，一种模式的突破……管理者首先需要‘审时度势’……，最重要的是要注重模式。”¹ 日本著名企业家稻盛和夫则提出，作为企业经营者，必须把握企业所处产业的发展规律，把握自己企业的发展方向，打造企业的文化体系，形成自己的商务模式！在信息化快速推进、全球化不断加深，世界经济复苏缓慢的后金融危机时代，企业竞争环境错综复杂，面临的挑战尤为严峻。作为企业核心竞争力的重要组成部分，商务模式关系到企业的生死存亡和兴衰成败，受到了社会各界的广泛重视。

上个世纪 80 年代末到 90 年代中后期，我国电信市场呈现井喷之势，被誉为“巨大中华”的四家新兴的本土代表性通信制造厂商迅速崛起。然而时光荏苒，大浪无情，90 年代末至本世纪初，由于技术革新，移动和数据通信替代交换机成为通信业的主流产品，在电信业的快速转型中，“巨大”两大国企逐步衰落，偏安于南方的“中华”则后来居上，逐步从国内市场试水海外市场，在短短的十余年时间里，一跃成为全球移动、数据、光通信、3G、NGN 等领域的主要供应商，成为与传统全球电信巨头同台竞技最具进攻性的新兴力量。2013 年，华为技术有限公司（以下简称“华为公司”）实现全球销售额 394.6 亿美元，实现营业利润 48.1 亿美元，净利润 34.7 亿美元。2012 年，中兴通讯股份有限公司（以下简称“中兴通讯”）在海外市场受到较大挑战，业绩出现大幅下滑，但在加强合同盈利能力管理、提升费用管控效率的基础上，2013 年扭亏为盈，实现营业收入 752.3 亿元人民币，其国内市场实现营业收入 356.3 亿元，国际市场实现营业收入 396.0 亿元。同一行业的两个核心企业，位于同一地域，在资源获取、占有市场、技术创新、管理、营销活动各方面相互借鉴、相互竞争；

¹ (美)彼得·德鲁克、约瑟夫·马恰列洛 著.蒋旭峰、王珊珊 译.德鲁克日志[M].上海：上海译文出版社，2014.

但两家企业又截然不同，从创始人的出身和处世风格，到企业体制、激励方式、管理思想、企业文化与发展战略都大相径庭。南辕北辙的成长路径，殊途同归的辉煌背后，暗藏着一个逻辑，那就是：两家企业各自找到了适合自己的发展路径与商务模式。而这，也无形中破解了“商务模式决定企业成败”这一困扰众多企业家的命题。

商务模式把价值创造与价值获取有机地结合起来，决定了企业在价值链中的位置，指导着企业的赚钱方式。商务模式不仅可以帮助企业提高或者改善自身的经营绩效，而且提供了一个全新的审视企业经营的视角，成为企业竞争战略的变革利器。当前，世界经济在历尽金融危机的劫波之后，仍处于缓慢复苏与振荡调整的过程中，增长乏力。我国经济运行下行的压力也比较大，企业生产经营环境尤其复杂。在行业价值链越来越清晰、市场竞争越来越激烈的情况下，很多企业都面临着转型问题，特别是如何构建企业独特的资源聚合能力，通过商务模式创新，向顾客提供比竞争对手更大的价值，才能不断增强企业核心竞争能力，从而在市场中立于不败之地。中兴和华为是我国电讯行业的两大巨头，两家公司都取得了巨大成功，但商务模式却迥然不同。认真剖析、对比两家企业的商务模式，全面、系统地学习其成功经验，对于很多在市场中苦苦挣扎的企业来说，意义重大。究竟其商务模式的具体形态如何、精髓如何？这些问题，构成本研究的基本问题。

1.2 国内外研究现状

目前，无论是理论界还是实践中，商务模式尚未形成一个广泛认同的概念，很多人将商务模式与网络模式、商业业态等混为一谈。在理论研究中，学者们一般从自己的研究目的出发，对商务模式进行概念界定。Timmers(1998)¹认为，商务模式是一个由企业产品流、服务流和信息流构成的体系，用以对商业活动参与者的利益及公司的利润来源进行描述。Stewart等(2000)²把商务模式定义为：公司能够获得并且可以保持其收益流的逻辑陈述。Amit和Zott(2001)³提出，商务模式是企业创新的动力和焦点，是企业为顾客、自身、供应商、合作伙伴

¹ Timmers, P. Business models for electronic markets[J]. Journal of Electronic Markets, 1998,(02).

² Stewart, D. W, Zhao, Q. Internet marketing, business models, and public policy [J]. Journal of Public Policy & Marketing, 2000,(03).

³ Amit, R., Zott, C. Value creation in e-business[J]. Strategic Management Journal, 2001, (6/7).

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫