



**RESEARCH ON INFLUENCING FACTORS OF HUAWEI'S
STRATEGIC COST MANAGEMENT PERFORMANCE
AND ITS MECHANISM**

BY

RUIPING LI



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



华为战略成本管理绩效影响因素及其作用机理研究

李瑞萍

撰

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARH ON INFLUENCING FACTORS OF HUAWEI'S
STRATEGIC COST MANAGEMENT PERFORMANCE
AND ITS MECHANISM**

by
RUIPING LI

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Liu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
October 18, 2023

致谢

在完成这篇硕士论文的过程中，我要向许多人表示真诚的感谢。他们的支持、鼓励和帮助使得我的研究能够顺利进行并取得了良好的成果。

首先，我要衷心感谢我的导师杨柳教授。感谢您对我的指导和悉心培养。在整个研究过程中，您给予了我宝贵的建议和意见，帮助我明确研究方向，提供了深入的学术见解，并在写作和论文结构方面给予了我极大的支持。您的专业知识和严谨的态度对我产生了深远的影响，让我受益匪浅。

我要感谢我的家人和朋友们，他们一直在背后默默地支持着我。在我遇到困难和挫折时，你们的鼓励和支持让我坚持下去。你们的理解和包容使我能够专注于研究，并取得了这个阶段的成功。我将永远感激你们对我的支持和信任。

最后，我要感谢我的同学们。在整个学术旅程中，你们给予了我很多启发和支持。我们一起度过了许多困难的时刻，共同成长和进步。你们的友谊和合作让我感到无比幸运。

在这篇论文完成之际，我再次向所有给予我帮助和支持的人表示最诚挚的感谢。你们的支持是我取得这个成果的重要动力，我将永远铭记在心。

谨以此文，向你们致以最诚挚的谢意！衷心感谢！

李瑞萍
研究生

6407713 : Ruiping Li

Thesis Title : Research on Influencing Factors of Huawei's Strategic Cost Management Performance and its Mechanism

Program : Master of Business Administration

Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Liu, Ph.D.

Abstract

With the instability of the global economy and political situation, enterprises are facing increasingly complex and changeable market environment and challenges. This study takes Huawei as the research object, conducts a comprehensive analysis of its strategic positioning, strategic cost management status, and performance, uses grounded theory to conduct a coding analysis of its annual report from 2018 to 2022, and analyzes the weight and mechanism of action through questionnaires. The study found that business diversification and technological innovation are important factors affecting Huawei's strategic cost management, and they work together with the other three factors regarding Huawei's strategic cost management performance. The innovation of this research lies in the comprehensiveness of multiple research methods, the quantitative assessment of the importance of key factors, the in-depth analysis of the mechanism of influencing factors, and the provision of management countermeasures and decision-making support for Huawei and other similar companies. This study has certain significance for promoting the in-depth research and practical application in the field of strategic cost management, and also provides useful reference and enlightenment for other enterprises in strategic cost management.

(Total 109 pages)

Keywords : Strategic Cost Management, Performance Influencing Factors, Mechanism of Action, Grounded Theory

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6407713 : 李瑞萍

论文题目 : 华为战略成本管理绩效影响因素及其作用机理研究

专 业 : 工商管理硕士

论文导师 : 杨柳副教授

摘要

随着全球经济、政治局势的不稳定，企业面临着日益复杂多变的市场环境和挑战。本文以华为为研究对象，对其战略定位、战略成本管理现状和绩效表现进行综合分析，运用扎根理论对其 2018 年至 2022 年年报进行编码分析，并通过问卷调查权重和作用机理分析。研究发现，业务多元化和技术创新是影响华为战略成本管理的重要的影响因素，与其他三个因素共同作用于华为战略成本管理绩效。本研究的创新点在于综合多种研究方法，量化评估关键因素的重要性，深入分析影响因素作用机理，为华为和其他同类型企业提供了管理对策和决策支持。本研究对推动战略成本管理领域的深入研究和实践应用具有一定意义，也为其他企业在战略成本管理方面提供了有益的借鉴和启示。

(共 109 页)

关键词：战略成本管理，绩效影响因素，作用机理，扎根理论

学生签字..... 指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
摘要	ii
目录	iv
表目录	vii
图目录	ix
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究背景
	1
1.2	研究目的与意义
	2
1.3	研究内容
	3
1.4	研究思路与创新
	5
第 2 章	相关理论
	7
2.1	相关概念
	7
2.2	文献综述
	11
2.3	理论基础
	18
第 3 章	研究设计
	23
3.1	研究对象
	23
3.2	研究方法
	23
3.3	研究工具选择
	29
3.4	数据收集和整理
	31

目录(续)

	页
第 4 章	华为战略成本管理现状及绩效表现
	35
4.1	华为公司概况
	35
4.2	基于价值链的华为战略成本管理现状
	39
4.3	华为战略成本管理绩效表现
	53
4.4	本章小结
	60
第 5 章	华为战略成本管理绩效影响因素与评价
	61
5.1	基于扎根理论的华为战略成本管理绩效影响因素分析
	61
5.2	华为战略成本管理影响因素评价
	76
5.3	本章小结
	88
第 6 章	华为战略成本管理绩效影响因素作用机理分析
	90
6.1	华为战略成本管理绩效影响因素的作用机理模型构建
	90
6.2	华为战略成本管理绩效影响因素作用机理的路径分析
	91
6.3	本章小结
	96
第 7 章	研究结论与启示
	97
7.1	研究结论
	97
7.2	研究启示
	98
7.3	研究局限与展望
	99

目录(续)

	页
参考文献	100
附录	105
个人简历	109



表目录

表		页
表 3.1	案例资料库目录	33
表 4.1	2018-2021 年华为与小米、苹果研发投入统计表	42
表 4.2	2018-2021 年华为与小米、苹果原材料价值统计表	43
表 4.3	华为 P40 BOM 清单	45
表 4.4	小米 10 BOM 清单	46
表 4.5	华为 2017-2021 年销售和管理费用及收入变动表(单位: 百万元)	47
表 4.6	华为与苹果 2017 年-2021 年员工总数情况表	49
表 4.7	华为 2017 年-2021 年雇员费用(单位: 百万元)	49
表 4.8	2021 年七家通讯企业营业成本率统计表	51
表 4.9	华为 Mate50 系列重要零部件供应商	52
表 4.10	华为 2018-2022 年 5 年财务指标概要	55
表 4.11	华为运行效率绩效指标表现	57
表 5.1	“定义现象”开放性编码	63
表 5.2	“界定概念”开放性编码	65
表 5.3	主轴性编码	67
表 5.4	选择性编码	70
表 5.5	判断矩阵评价标准	72
表 5.6	影响因素指标判断矩阵	72
表 5.7	业务多元化指标化判断矩阵	73
表 5.8	技术创新指标判断矩阵	75
表 5.9	合规经营指标判断矩阵	76
表 5.10	开放合作指标判断矩阵	77

表目录(续)

表	页
表 5.11 权重汇总计算表	78



图目录

图		页
图 1.1	研究思路图	5
图 3.1	经典扎根理论研究流程图	27
图 3.2	NVIVO12 软件使用流程	30
图 4.1	华为 1992-2021 年销售收入(单位: 亿元)	38
图 4.2	华为供应商认证流程图	51
图 4.3	华为业务连续性管理体系图	54
图 4.4	华为 2018-2022 年成长绩效表现	58
图 4.5	智慧自然保护地方案架构	59
图 5.1	华为战略成本管理影响因素层次分析图	71
图 6.1	华为绩效影响因素作用机理模型	84
图 6.2	财务绩效影响因素作用机理	85
图 6.3	运行效率绩效影响因素作用机理	86
图 6.4	发展成长绩效影响因素作用机理	87
图 6.5	社会责任绩效影响因素作用机理	89

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着中国经济的崛起和国际地位的逐步提升，中美关系正逐渐趋向冰点，紧张和竞争的态势日益显现。在这一背景下，地缘政治和贸易保护等因素阻碍了全球经济的一体化进程，这种行为在欧美等国家再次呈现出明显的迹象。在单边主义思潮兴起的环境下，中国政府坚定地秉持“多变主义”原则，积极参与全球治理体系的改革和建设。同时，中国还提出了“一带一路”的战略构想，旨在通过实际行动推动全球经济的发展和繁荣。

全球经济一体化的大趋势正在持续发展，这一趋势不可逆转。国际社会对于加强合作、共同应对挑战的迫切意识日益增强。然而，在这个背景下，美国政府却持续加大了对中国企业的限制和打压力度，不断增加了被列入“实体清单”的企业数量。截至 2023 年 6 月，已有 639 家中国企业被列入这一名单，其中包括了一些知名企业，如华为和中兴等。

这种双重态势呈现出一种复杂的现实：一方面，国际社会在认识到共同应对全球性挑战的重要性，积极寻求合作和协同；另一方面，某些国家对于特定企业或国家的打压举措却在增加。在这种政治环境的影响下，华为频遭美国政府的制裁，成为“实体清单”中的典型。近年来，美国政府对华为采取了一系列严格的制裁措施，造成了技术供应链的中断、高管被扣留以及主营业务受到审查和退订等。然而，令人瞩目的是，尽管受到重重压力，华为仍保持了良好

的财务状况，并且其新业务继续稳步增长。笔者由此引发了一个重要问题：在如此复杂的政治环境中，科技型跨国企业如何有效地应对外部挑战并保持稳定发展？为了探究这一问题，本文将聚焦于华为近五年来的战略举措，从不同角度分析其战略应对措施和绩效，以期得出有价值的结论。研究目的与意义

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本研究计划以扎根理论作为基础，对影响华为战略成本管理绩效的因素及其作用机理进行深入研究，旨在全面理解华为在战略成本管理方面的实践和绩效表现。目前，国内外学者对于战略成本的研究多是从价值链的角度出发，以价值链上每一环节的成本为出发点，对战略成本进行分析与优化。这种研究方法可能忽视了企业战略内涵中的一些重要因素，如风险性和应变性。所谓的风险性，就是企业在进行管理和做出决定时，所要面对的种种潜在的风险和不确定因素，其中有市场竞争，技术变革，政治环境变化，自然灾害，经济波动等。应变性指企业在面对外部环境变化时的适应能力和灵活性，以及对不可预测风险的处理能力。这两个因素对企业的战略成本管理和绩效表现有着重要的影响。如果在进行战略规划的时候，可以将将来会发生的变化和风险都进行充分的考量，然后再采取与之相适应的战略对策，这样在面临外部环境的改变时，公司就可以拥有更多的灵活性，从而减少应急成本，从而维持公司的竞争力。

其一，本研究将探索企业战略综合概念中的风险性，并深入探讨风险性对华为战略成本管理绩效的影响机制，以期为企业在面对复杂多变的外部环境时提供有针对性的战略决策和应对措施，进而推动战略成本管理水平的进步与优化，提高企业的整体绩效和竞争力。

其二，本研究将探索企业战略综合概念中的应变性。通过对华为近五年年报的扎根分析，本研究将识别和解释华为在应对变化时所采取的战略成本管理策略，以及这些策略对企业绩效和竞争优势的影响。研究结果将有助于揭示企业在不断变化的环境中如何灵活应对，并为其他企业提供借鉴和启示。

最后，本研究的目的是通过扎根理论的分析方法，在战略成本管理领域实现创新和突破。笔者将运用扎根理论的研究方法，通过深入分析华为近五年的年报，揭示其战略成本管理实践中的创新点和突破。扎根理论将为研究提供一个有效的框架，以系统地分析和解释华为在战略成本管理方面的实践经验和策略。

1.2.2 研究意义

1)理论意义：本文将以现有文献资料为基础，通过对基于扎根理论的战略成本管理理论和实践研究的综合梳理，结合对华为的案例研究和不同研究方法的运用，深入探讨新环境下企业战略实施的驱动因素。通过此研究，有望促进战略管理理论与实践的有效结合，加强战略管理研究与实际管理的联系，完善对战略执行过程的理论框架和概念模型，并提高对战略执行要素相互作用和影响的理解程度。

2)实践意义：在当前快速变化的商业环境下，研究跨国企业战略实施的驱动因素对于提升战略决策的准确性、增强组织的灵活性和适应性、优化资源管理和成本效益、提高市场竞争力，并推动创新与突破，具备至关重要的现实意义。以华为为案例，深入探究这些关键因素将有助于揭示其成功的商业策略，为其他企业在面对新兴环境的挑战时提供宝贵的借鉴和启示。

1.3 研究内容

本文主要通过企业绩效和战略成本管理等理论，通过扎根理论研究方法对华为的实际情况进行分析，研究主要分为以下几方面内容：

1)华为战略成本管理现状分析：华为在战略成本管理方面有着显著的成绩和特点。华为的战略成本管理现状可以从内外部成本管理两个方面进行分析。通过华为内部成本管理现状分析可以帮助华为提高效率和效益，改进决策制定，控制风险，提高透明度和改善绩效评估。为在不断变化的市场环境中经营，分析外部成本管理对其战略成本管理的影响也极其重要。通过分析竞争对手现状、市场需求、上下游企业现状、政策法规等因素的影响，可以为华为制定更加准确和有针对性的战略成本管理计划。

2)华为战略成本管理绩效分析：战略成本管理绩效对于华为的竞争力和可持续发展至关重要。本文主要从财务绩效、运行效率、发展成长和社会责任四个维度进行分析，这种综合分析能够提供多个角度的视角，帮助企业发现优势和改进点，并为制定和调整战略成本管理策略提供指导。同时，综合考虑财务和非财务维度的绩效分析，有助于确保企业在经济、运营、发展和社会责任方面取得全面的成功。

3)华为战略成本管理绩效的影响因素分析：本文主要通过扎根理论对华为战略成本管理绩效的影响因素进行分析，通过扎根理论的分析，可以深入了解华为战略成本管理绩效的影响因素，包括内部因素和外部因素。这种分析方法能够揭示出与华为独特背景和情境相关的因素，提供有针对性的洞察和指导，以改进战略成本管理的实践和取得更好的绩效。

4)华为战略成本管理绩效影响因素的作用机理分析：通过对华为战略成本管理绩效影响因素的作用机理分析，我们可以深入了解华为在战略成本管理方面的

运作和决策过程，从进而明确华为企业的特定策略执行行为，并建立相应的评价模型，为华为企业的企业提供科学依据。本文拟采用理论建模与实证研究相结合的研究手段，构建概念模型可以系统性地描述这些因素与华为战略成本管理绩效之间的关系，路径分析可以测量和量化不同因素对绩效的直接和间接影响效应，揭示其中的关键因素和作用机制。

1.4 研究思路与创新

1.4.1 研究思路

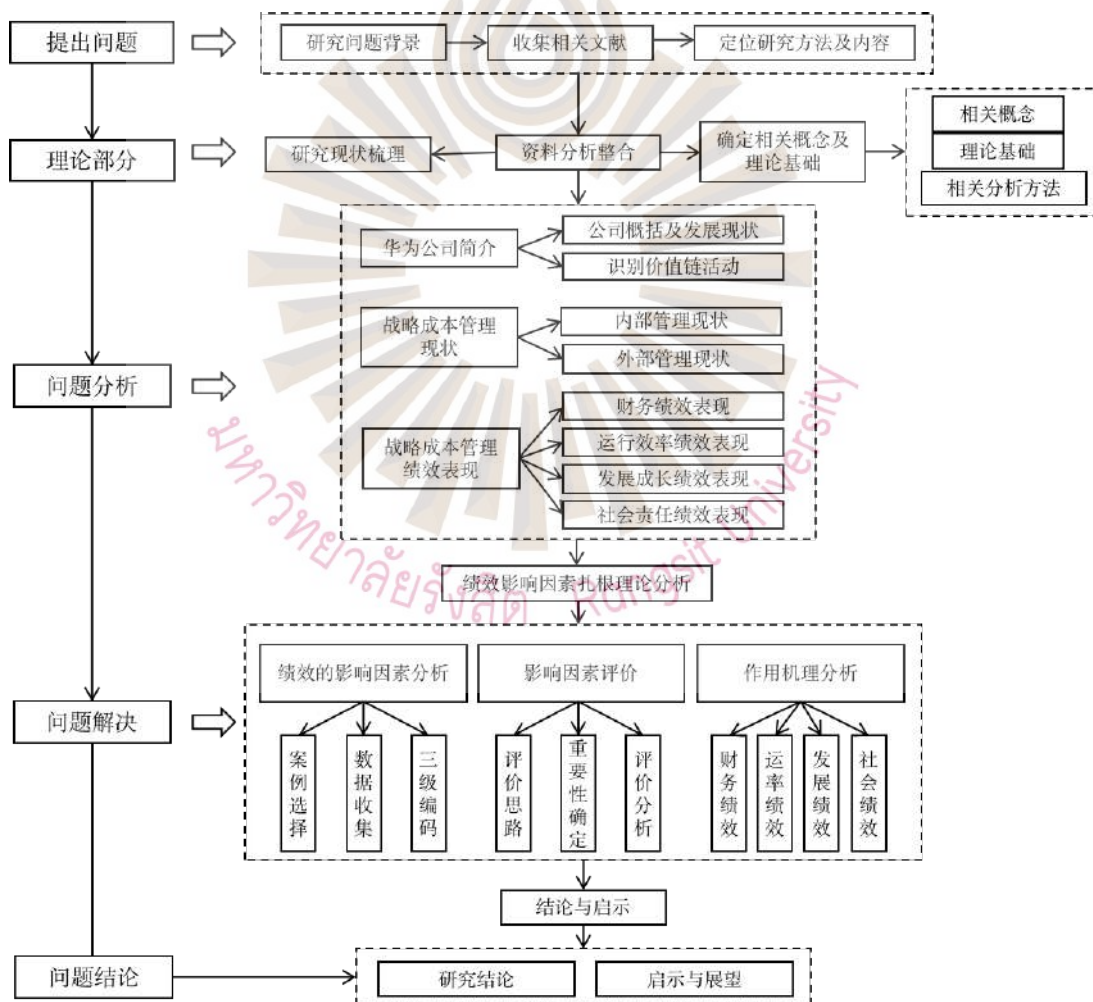


图 1.1 研究思路图

1.4.2 研究创新

1)研究方法独特性：本文运用了多种研究方法，如扎根理论编码分析及 AHP 层次分析法等，对华为战略成本管理现状和绩效进行全面深入的研究。通过扎根理论结合 AHP 层次分析法，本文对华为战略成本管理绩效影响因素的重要性进行了量化评估，为企业决策提供了权衡和优化的依据。再与扎根理论相结合，对华为的年报进行三级编码分析，对战略成本管理绩效影响因素进行深入挖掘和理解。

2)案例视角的独特性：本研究特别关注华为企业应对外部环境变化的应变能力和处理不确定风险的能力，将这两个因素引入战略成本管理绩效的研究中并进行多维度的影响因素分析。这一创新点有助于更好地理解华为如何在复杂多变的环境中保持灵活性，其战略实施及战略成本管理绩效表现对其他同类型企业提供了借鉴和启示，通过研究华为战略成本管理绩效影响因素可以为其他企业提升绩效、优化管理、实现可持续发展提供有益参考。

第 2 章

相关理论

2.1 相关概念

2.1.1 战略成本管理的定义

战略成本管理，是企业运营战略与成本控制体系的有效结合。它的最初提出者是美国会计学家 Kaplan 和 Bruns(1987)。他们于 1987 年在《哈佛商业评论》上发表了一篇题为《Accounting and Management: A Field Study Perspective》的重要文章，这篇文章被认为是战略成本管理概念的奠基之作。战略成本管理是为了顺应时代的变化而形成，强调了企业要将战略成本管理提高至企业战略高点，并找到有效降低战略成本管理的方式，全面、细致地分析企业生产活动各个环节之间的关系，做到了成本最优化，建立价格竞争力。相比于传统的成本管理，现代的战略成本管理更加强调成本优势的建立，主要有以下特点：

1)外向性：随着外部环境的快速改变，战略成本管理可以更好地应对外部环境改变所造成的冲击，企业成本管理的范围从最初的只重视企业内部价值链，发展到了如今的重视行业价值链和竞争对手价值链，将目光从最初的仅局限于生产阶段降低成本，发展到了如今的供产销所有阶段降低成本。

2)全面性：战略成本管理不但包括了传统的制造流程的成本分析，而且包括了产业的价值链，以及产品的供应，研发，销售，售后服务等。从整体上对各个环节是否存在着潜在成本进行了综合分析，从而确定了这些环节能否为企业带来了更多的价值，提高了企业的利润。

3)竞争性：战略成本管理可以提高公司的成本管控能力，提高公司对资源的使用效率，从而提高公司在未来的竞争中的竞争力。这并不只是单纯的降低费用，更多的是以整体策略为导向，让公司在降低费用与提高公司的价值之间寻求平衡。

4)长期性：为便于会计人员进行会计核算，传统的成本管理在进行成本计算时，都是按照一个会计分期的原则，只是对历史信息进行记录和分析，这样很难应对外界环境改变所造成的冲击，也不具备可持续发展的能力。战略成本管理不同于以往，它是一种跨越财务周期的经营方式，是一种能够保持公司竞争力的可持续发展的经营方式。

2.1.2 企业绩效的定义

企业绩效的概念没有一个特定的最初提出者，因为它是在商业和管理领域长期发展演化的产物。作为现代管理思想的奠基人之一，Peter Drucker 在 20 世纪中期提出了许多有关企业绩效和管理的重要观点。他关注于管理的测量、目标设定和效率等方面。

企业绩效是指企业在经营过程中实现的结果和表现，它反映了企业的运营效率、经济效益和市场竞争力。企业绩效通常通过一系列关键绩效指标来衡量和评估，这些指标可以是财务指标、非财务指标或者综合考虑财务和非财务因素的指标。

以下是一些常见的企业绩效指标：

1)财务绩效指标：包括销售收入、利润、利润率、市场份额、资产回报率、股东回报率等。这些指标主要关注企业的经济效益和财务健康状况。

2)运行效率绩效指标：包括生产效率、运营成本、交付周期、产品质量等。这些指标评估企业内部业务流程的优化程度和运营效率。

3)学习与成长绩效指标：包括员工培训投入、员工满意度、创新能力等。这些指标反映企业在人力资源发展、员工满意度和创新能力方面的表现。

4)社会责任绩效指标：包括社区参与和投资、供应链责任、环境保护、反腐败和商业道德等。这些指标企业可以评估和改进自身的社会责任绩效，并与利益相关者分享相关信息，以实现更好的社会责任和可持续发展。

绩效评估不仅关注单一指标的表现，还需要综合考虑各个方面的指标，以全面评估企业的整体表现和可持续发展能力。企业绩效的提升通常需要综合管理和改进各个方面的因素，包括战略规划、组织管理、流程优化、员工培训和市场营销等。

2.1.3 战略成本管理绩效的定义

战略成本管理绩效是指在战略层面有效管理和控制成本，以支持组织战略目标的实现，并评估和改进成本管理的效果和贡献的绩效。它强调将成本管理与组织的长期战略和目标相结合，确保成本管理活动对组织价值创造和竞争力提升产生积极影响。战略成本管理绩效的概念最初提出者之一是美国会计学家 Robert 和 Cooper(1988)。他们在 1980 年代末和 1990 年代初开发了一种新的会计和管理方法，被称为“平衡计分卡”(Balanced Scorecard)。这个概念首次在 1992 年的哈佛商业评论(Harvard Business Review)上被提出，并在之后的多篇文章和书籍中进一步发展和阐释。

战略成本管理绩效可以从以下几个方面进行定义和评估：

1)财务绩效:财务绩效是指企业在战略成本管理方面的财务表现和业绩状况。本文选取营业利润率、资产负债率、总资产收益率和流动比率指标作为财务绩效的衡量指标。这些指标在战略成本管理的研究领域被广泛应用,能够反映企业的盈利能力、资源利用效率以及成本管控情况。

2)运营绩效:运营绩效指的是企业在日常运营过程中,如生产、采购、供应链管理、物流等方面的表现和成效。在运营绩效方面,本文选择了存货周转率、流动资产周转率、总资产周转率作为主要衡量指标。这些指标能够评估企业在日常经营过程中的经营效率,对战略成本管理的运营效能提供了有力的衡量依据。

3)发展成长绩效:发展成长绩效的是反映企业在战略成本管理下的业务扩展和市场份额的增长情况。本文选择了销售收入、研发费用、现金持有量三项指标作为衡量标准。这些指标能够反映企业在战略成本管理支持下的市场规模和未来业务拓展能力。

4)社会责任绩效:社会责任绩效指企业在履行社会责任方面的表现和成果。社会责任绩效关注企业在经营过程中,如何积极回应社会对环境、员工、社区、消费者等方面的期望和需求,以及企业在推动社会可持续发展方面所作出的贡献。社会责任绩效往往涉及多方面的影响,笔者在本文中未进行具体的指标量化,而是列举了华为在年报中列举的具体行为准则作为衡量标准

2.2 文献综述

2.2.1 企业战略管理的相关研究

近年来,在企业战略研究的领域里,研究者对企业战略管理的不同方面进行了探讨。这些研究提供了有关企业战略规划、战略成本管理、战略管理的重要作

用、战略管理中的战略选择与发展规划、问题与难点、大数据应用、制度支持与技术商业化、企业差异化竞争战略以及战略环境分析等方面的见解。

关于企业战略管理的作用方面，程瑞华(2023)认为战略管理与人力资源管理的最终目的相同，都是实现资源最优化配置、促进企业竞争力提升、推动企业良性发展，故两者具有融合的条件，也存在密切的融合关系。叶沁(2022)的研究聚焦于企业战略管理的重要作用，她探讨了企业战略管理对于组织发展和竞争优势的关键作用，并提出了相关的研究观点和方法。潘伟(2019)将金融大数据用于公司的策略分析，认为金融大数据能够使公司更好的了解市场及顾客的需要，进而更好的决策。蔡新蕾(2017)研究了制度支持与技术商业化绩效的关系，并考察了企业战略导向的调节效应。她认为，制度支持和战略导向是实现技术商业化成功的重要因素。

在战略选择与发展规划方面，Chrisman 与 Carroll(2021)认为在得出各级管理阶段对创新活动进行全面评估的结果之后，对战略实施和运营管理措施的控制要反映在改进的具体决策模型中。周正(2015)的研究关注企业战略选择与发展规划，他强调企业在制定战略时需要考虑市场需求、竞争环境以及内部资源和能力，并提出了相关的战略选择和规划方法。

在战略管理中的问题与难点、财务大数据应用方面，刘海丹(2022)探讨了在大数据环境下，如何将大数据引入到企业的战略成本管理中，为其提供更为精准的数据分析与决策支撑。唐天路(2020)的研究分析了新时期企业管理中战略管理的问题和难点，他认为，在快速变化和不确定性的环境中，企业面临着许多挑战，需要解决战略管理中的问题以保持竞争优势。

在企业差异化竞争战略以及战略环境分析等方面，郑永杰(2023)对公司战略计划的动态管理和执行流程进行了剖析，指出公司在应对不断改变的情况下，要

对其进行适应性的调整，并制定出一套行之有效的执行流程。谭力文和包玉泽(2000)的研究聚焦于企业战略环境分析。他们强调了企业在制定战略时需要对外部环境进行全面分析，包括政治、经济、社会和技术等因素，以获取准确的信息和把握战略机会。彭永昌(2013)在价值网络的基础上，提出了企业差异化竞争战略，还提出了以价值网络为基础的战略分析框架，并指出企业应重视价值链中的每一个环节与关键因素，并对其进行分析。

2.2.2 企业战略成本管理理论的相关研究

战略成本管理的理论基础主要包括战略成本管理和财务管理两个方面。笔者所收集的文献一致认为传统成本管理更注重短期利益，而忽略了长期战略规划与产品质量。因此，战略成本管理被提出作为一种方法，可以将成本管理提升到战略的高度，通过价值链分析来提高企业的管理水平，降低成本并增强竞争力。

有关战略成本管理及财务管理的内涵、重要性方面，马晋萍(2023)对战略成本管理与财务费用管理的含义进行了简单的阐述，认为战略成本管理是建立在战略目标的定位、战略分析和战略决策基础上的一种战略管理企业，财务管理是企业对企业的财务活动进行核算、核实和确认的过程，是企业达到企业经营目的的一项主要措施，也是企业内部管理中最关键的一项工作。余玲(2023)从战略成本管理的重要性出发,结合实施税收筹划的基本原则,详细地分析了如何加强企业的税收筹划,以期能够最大限度地降低企业的税负。谢行行(2022)剖析了战略成本管理的相关概念，探讨了实施战略成本管理的若干问题，从而为企业带来更高的价值。温辉(2009)提出了一个观点，那就是，战略成本管理是一种基于与公司整体战略的整合，对公司上游价值链、内部价值链和下游价值链进行的一种综合的成本管理，它可以为公司的核心能力的提高奠定良好的基础。Anderson(2006)将战略成本管理分为两种模式，一是结构成本管理，它使用组织设计、产品设计和流

程设计工具来构建与战略一致的成本结构；二是实行成本管理，利用各种计量和分析方法对成本绩效进行评估。

在关于企业战略规划的相关研究中，邓咏新(2022)指出传统的成本管理工作更加注重企业内部生产过程，容易导致企业关注短期内利润，可能会由于企业短期内生产成本的压缩而影响企业产品的质量，忽视企业长远战略规划。对此企业有必要将成本管理工作提高到战略的高度，通过价值链分析提高企业的管理水平，战略成本管理能够有效降低企业的成本，增强企业竞争力。董雪慧(2019)认为，将发展战略与生产成本管理相融合，就形成了一种战略成本管理，通过向管理层介绍竞争对手以及自己的数据，可以帮助他们更好地理解 and 评估公司的策略，进而获取竞争优势，让公司能够更好地应对外界的变化。冷思平(2016)指出，为了在竞争中维持自己的竞争优势，高科技公司需要加强内部管理，提高运营效率，而其中一个重要的原因就是成本管理。Robert 和 Robin(1998)提出管理人员需要准确和及时的成本信息来做出战略决策和运营改进。相对于按照过去的开支情况，管理人员可以按照他们预计要进行的工作的期望要求，在将来某个时期里按照过去的开支情况进行分配。

2.2.3 企业绩效影响因素的相关研究

近年来，有许多关于企业绩效影响因素的研究文献涌现出来。这些研究通过不同的理论框架和方法，从创新能力，组织文化，价值观，外部环境等角度，对影响公司业绩的因素进行了分析。随着研究的不断深入，还有其他因素对企业绩效的影响得到了广泛探讨，例如战略管理、人力资源管理、供应链管理等。这些研究提供了有益的洞察，有助于企业管理者和决策者更好地理解和改善企业。

高娜菲(2023)从技术水平、人际水平和理念水平三个水平出发，探索了各水平水平对创新行为的作用机制。她强调，企业的创新表现很关键。在做出这些决定的时候，公司要将技术技能、人际技能和概念技能在公司的创新绩效中所起到

的差异化的影响因素进行全面地分析,注重从基层、中层和高层三个层面上着手,制订出与各个层级相适应的创新策略,并在各种创新主体之间进行合理地配置,从而保证自己的竞争优势。Sikandar 和 Naveed(2020)调查了技术、组织和环境作为中小企业业绩重要因素的影响,还审查了发展中国家(特别是巴基斯坦)采用社交媒体的调解作用,研究结果表明,技术、组织和环境对中小企业的绩效起着有效作用。更重要的是,社交媒体的采用积极调解了技术、组织、环境和中小企业绩效之间的关系。李晓梅(2015)运用灰色关联度和模糊聚类等方法,对高新技术行业中的企业进行了创新业绩评估,并从投资、专利技术和人才三个方面给出了促进高新技术行业中的创新业绩的对策建议。

在关于外部环境因素及其与内部环境因素之间关联的方面,仲东亭和任浩(2021)提出,国家应继续增加对高科技企业的资金投资,提供较为宽松的贷款条件,并在重点产业中进行针对性扶持,使其发展壮大,从而达到创新业绩与经营业绩之间互相提升、互相扶持的目的。牟锐(2015)的经验研究表明,创新投入、政府支持和费用因素与信息服务型公司的业绩有着密切的关系,创新投入可以提高公司的创新能力,产生创新结果,提高公司的无形资产,并对公司的业绩产生了正面的作用。王道华(2007)指出,要实现公司的最大生产效益,必须对公司运作的内外条件进行深入的分析;产业结构效应在对资本要素效率的作用上呈现出强化的态势,并且在对固定资产的作用上的作用比在对流动资产作用上的作用要大,在对劳动力的作用上的作用也要比在对资本的作用上的作用更大。

2.2.4 战略成本管理与企业绩效相关性的研究现状

在战略成本管理与公司业绩关联度的理论研究中,对其与公司业绩的关系展开了深刻的剖析,有学者建议通过构建一个绩效评价体系来度量并评估其对公司业绩的影响,并探讨各个因素在这一关系中所起的作用。一些学者针对个案公司构建了一个业绩评估系统,以协助公司找出存在的问题,并根据分析结果对该系

统进行改进。这些研究结果将对我国企业进行策略性成本管理,改善经营业绩具有一定的参考价值。

全晶晶和王俊领(2023)提出战略风险承担对企业绩效有显著正向影响,企业商业社会资本加强了二者之间的正向关系,而企业政治社会资本对二者关系起到了“倒 U 型”调节作用。荆佩(2013)提出,构建一套健全的公司战略成本管理业绩评估系统,能够体现公司的经营费用控制情况,能够体现公司的经营成果,能够体现公司的经营成果。朱江和王恩(2009)认为,应构建绩效评估系统,对该系统的执行状况进行评估,评估该策略的成败以及成败的缘故,从而为今后的策略成本管理工作提供参考,并能引导、规范、推动公司持续改善自身的经营活动。

曹其珺(2021)选取了快递物流行业内非常具有代表性的 A 公司进行研究,协助其构建一个能够更高效地展开战略成本管理绩效评价的评估体系,在得到了绩效评价的结论之后,她对绩效评价体系的应用提出了相应的建议。冯琳(2019)引入战略成本管理绩效评价,运用平衡计分卡法为 S 速运公司建立绩效管理体系,并指出这能够对企业的运行进行更加客观地评估,找出企业当前运营中存在的问题,并且帮助企业及时调整战略。季聿阳(2019)通过对 319 个中国制造公司的抽样调研,研究了战略成本管理的两个成分与财务绩效的关系,发现实施成本管理和结构成本管理是相互关联的,它们协同起到了提升财务绩效的效果。Henri 与 Roy(2016)认为结构成本管理不仅有可能影响财务绩效,它还可能干预执行成本管理和财务绩效之间的关系。

2.2.5 研究述评

综上所述,企业战略管理的文献研究涵盖了企业战略规划、战略成本管理、战略选择与发展规划、问题与难点、财务大数据应用、制度支持与技术商业化、差异化竞争战略以及战略环境分析等方面。研究者探讨了企业战略管理在实现资源优化配置、提升竞争力和推动企业良性发展方面的重要作用。此前的企业战略

管理研究仍存在一些不足之处：第一，尽管有许多理论和观点关于企业战略管理，但缺乏实证研究来验证这些理论的有效性；第二，企业战略管理研究往往偏重于经济和管理层面，忽视了政治和社会因素对战略制定和实施的影响；第三，当前的研究往往侧重于中长期战略决策和绩效评估，而缺乏对短期应变性战略和持续竞争优势的研究；第四，大部分研究关注大型企业和传统行业，而对小微企业和创新型企业的战略管理研究相对较少。进一步深入研究可以弥补这些不足，提供更准确、全面和实用的战略管理理论和实践指导。

战略成本管理目前是一个较为成熟的研究领域，不断涌现出新的研究成果。战略成本管理的主要研究方向大致为战略成本管理的研究方法、成本管理策略及行业应用。对于研究方法而言，当前的研究方法主要包括成本价值链分析法、生命周期成本管理法、活动成本管理法、目标成本管理法、绩效管理等方法。研究者们不断探索和发展不同的方法，以适应企业管理的不同需求。现下的研究中还有可改进之处：第一，对于战略成本管理的具体理论、方法和实践案例的深入研究相对较少，需要更多深入的研究来探讨战略成本管理的具体实施和实际效果；第二，现有文献中对于战略成本管理缺乏一个全面性的理论框架，很多研究局限于特定领域或单一方面的探讨，需要建立更加全面系统的框架，将战略成本管理与企业战略规划、财务管理等其他管理领域进行整合，形成一个更为综合的理论体系。未来的研究可以深入探讨如何将战略成本管理与数字化技术相结合，以适应企业管理的新需求。

企业绩效影响因素相关研究聚焦于探讨企业绩效的影响因素，包括创新能力、组织文化和价值观、外部环境因素等。还涉及战略管理、人力资源管理、供应链管理等因素对企业绩效的影响。但企业绩效影响因素相关研究在综合性、方法论、上下文依赖性、长期观察和非经济因素等方面也存在一些不足之处：第一，一些研究在研究设计和方法上存在不足之处。例如，使用的样本容量较小、研究方法不够科学严谨等。这些问题可能导致研究结果的偏差和不准确性，限制了对企业

绩效影响因素的深入理解。第二，企业绩效是一个长期过程，受到许多因素的交互作用影响。然而，一些研究倾向于采用横断面数据，缺乏对时间维度的考虑。为了更好地理解绩效影响因素的效应机制，需要进行更多的长期观察和纵向研究。未来的研究应该致力于弥补这些不足，以期对公司业绩的影响机理有一个较为全面的认识。

战略成本管理与企业绩效相关性的研究关注战略成本管理与企业绩效之间的关系，研究者提出建立绩效评价体系，评估战略成本管理对企业绩效的影响，并探讨各种因素在这一关系中的作用。战略成本管理与企业绩效相关性的研究表明企业战略成本管理与企业绩效之间存在密切联系。通过有效的成本管理、资源优化和与战略目标的一致性，企业可以提高绩效、实现可持续发展，并在竞争激烈的市场中取得竞争优势。但是一些文献研究基于特定行业或特定企业的样本，这可能限制了研究的普适性和推广性。由于样本的特殊性，研究结果在其他行业或企业中的适用性有待进一步验证。方法应用方面缺乏详细的方法描述和操作细节、缺乏实证分析和案例研究、以及缺乏对关键概念和变量的明确定义和测量方法的说明。进一步的研究可以通过提供更具体的方法指导、开展深入的实证研究和案例分析，以及加强对关键概念和变量的定义和测量，来弥补这些不足之处。这样可以增加研究的可靠性、有效性和实用性，进一步加深对战略成本管理与企业绩效之间联系的理解。

2.3 理论基础

2.3.1 战略管理相关理论

安索夫是企业战略管理理论的开创者，他于 1965 年在《企业战略》一书中第一次提出“战略管理”这个新的理论，从而使策略的运用由军事拓展到了经济经营中。战略管理理论从诞生到发展到现在，只经历了 40 余年的历史，要把它们的发展准确地分成几个时期或几个时期，也许有些难度，因为理论研究既

有延续性，也有反复性，在各个时期和各个层面上，对相同问题的研究都是相互关联、交叉和重叠的。但在实践中，理论的发展始终是与实际相结合的，战略管理理论的演变有其内涵逻辑。战略管理理论的发展分为三个主要阶段：企业环境综合分析阶段，环境适应为中心的分析阶段，多种分析方式并存的阶段。

1)企业环境综合分析阶段

20 世纪 60 年代，企业已经不仅局限于制定年度预算，而是把目光投向了运营管理和预测规划，从而催生了战略规划学派的兴起。战略规划理论基于未来可预测的假设，强调企业应使自己的运营适合他们所面临的外在机遇。在战略规划过程中，包括数据收集分析、战略制订、战略评价、战略选择与战略执行。这种方法本质上是把战略看作是在一个有竞争力的环境下，企业的战略和商业机会的结合。其结果是，初期的策略思维具有整体性的特点。

2)环境适应为中心的分析阶段

20 世纪 70-80 年代，在全球经济大背景下，以“环境适应”为核心的战略理论逐渐成为主流。该理论将企业的策略选择看作是一种调整的过程，其重点在于策略的动态改变，而最佳的策略选择和策略选择取决于外部环境的变动程度。这个学派包括：企业战略行为是公司对其所处的外部环境进行调整并最终形成公司的组织的一个进程，伊丹敬之提出了公司策略的适宜论，而奎因则提出了逻辑改进论。

3)多种分析方式并存的阶段

90年代后，由于科技的发展，全球化进程的加速、客户的多元化需求以及产品的设计周期和寿命缩短，这些都对公司提出了一个客观的要求，那就是公司要对自己的实力进行提升，对公司的内部因素和公司的外部环境因素进行综合考量，才能与持续改变的环境相匹配。在此背景下，涵盖资源论、平衡计分卡、钻石模型、超强竞争论、竞合论、等以企业内外部综合分析为基础的战略理论得到了发展。可以说是多种范式并存。本文基于平衡计分卡的概念，通过对华为的财务绩效、运营绩效、发展成长绩效、社会责任绩效进行评估，分析公司的绩效表现，了解其在战略实施方面的成效。

2.3.2 战略成本管理理论基础

战略成本管理是以战略为视野，从根源上辨识出影响企业经营活动的主要原因，并在企业经营活动中，利用企业经营活动中所需的各种费用资料，为企业经营活动中的各个环节，提供具有战略意义的成本信息。利用对公司内部、外部环境、竞争对手的成本数据和信息进行分析，可以有助于管理者对公司的总体战略进行评估并制订公司的总体战略，从而达到公司获得长期竞争优势的目标。

现阶段战略成本管理的分析方法主流方式有三种，即价值链分析、战略定位分析、战略成本动因分析。

战略价值链分析：它是一种对企业内部与外部的相关活动进行分析与评价，从而达到整体企业的战略目的，并不断地减少其成本。这种方法可以为企业的发展策略提供详尽的成本资料，从而有助于企业减少成本，提高其在成本方面的竞争能力。其包括行业价值链分析、企业内部的价值链分析和行业价值链分析。

战略定位分析：战略定位分析就是通过各种不同的方法对公司内外环境的分析，公司根据其所处于的行业特征和自身管理方式来制定公司的竞争策略。从战略成本管理的观点来看，企业的战略选择需要在对公司所处的战略环境进行分析

的基础上进行，进而找准公司成本管理的发展趋势和侧重点，构建出一套适合公司战略管理的成本管理体系。战略定位分析的方法主要有 PEST 和 SWOT 两种分析方法。PEST 主要是用于对企业外部环境的分析，SWOT 主要是通过对公司所面对的外部的机遇和威胁以及公司内部的优势和不足进行分析比较，从而对公司应该采用的战略规划进行准确判断。

成本动因分析：指对企业成本的产生原因和影响因素进行系统性的分析和研究。旨在深入了解企业不同成本项目的形成过程、影响因素以及其对企业经营绩效的影响，以便更好地管理和控制成本，提高企业的竞争力和盈利能力。可分为两个层次：一是在微观层面上与企业经营活动有关的成本动因，如企业产量、原材料成本等；二是战略层次上的成本动因，比如行业环境、企业规模、组织结构等。战略成本动因对成本的影响比重较大，可塑性也强，可分为结构性成本动因和执行性成本动因两大类。结构性成本动因是指决定一家公司的基本业务结构的成本动因，执行性成本动因是指企业管理运作流程中导致的成本动因。本文通过对战略成本管理动因分析，为成本控制、决策支持、绩效评估等方面提供依据和指导，这有助于公司在战略执行过程中更加精确地评估和管理成本，从而提升企业战略成本管理绩效。

2.3.3 战略成本管理绩效理论基础

战略成本管理绩效是指关于如何评价和提升企业战略成本管理绩效的理论框架和观点，它涉及到在企业制定和执行战略成本管理策略时如何衡量和评估其绩效，并提出如何改进和优化战略成本管理以实现更好绩效的方法和建议。战略成本管理绩效理论最早出现在 20 世纪 80 年代末和 90 年代初。在这个时期，学者们开始关注企业在制定和执行战略成本管理策略时如何评估和改善其绩效。他们提出了一系列理论和方法，以帮助企业有效管理成本，并将成本管理与企业的战略目标和绩效相结合。

现今战略成本管理绩效理论的核心思想包括以下几个方面：

1)成本与价值关系：战略成本管理绩效理论认识到成本与企业创造价值之间的紧密关系。它强调对成本进行有效的控制与管理，提升公司的竞争与赢利能力，从而达到长远的可持续发展。运用战略成本管理绩效理论中的成本管理策略，可以研究和评估华为在降低成本、提高效率和优化资源配置方面的实践。

2)绩效评估与衡量：该理论关注如何准确评估和衡量战略成本管理的绩效。它提出了各种评估方法和指标，如成本效益分析、ROI(投资回报率)、ROS(销售利润率)等，用于衡量战略成本管理策略的有效性和绩效水平。通过运用战略成本管理绩效理论中的绩效评估方法和指标，可以对华为的成本管理绩效进行评估和测量。这包括对成本效益、利润率、投资回报等绩效指标的测算和比较分析，以了解华为的成本管理绩效水平。

3)持续改进与创新：战略成本管理绩效理论强调持续改进和创新的重要性。它鼓励企业通过不断优化和创新成本管理策略，以适应不断变化的市场环境和客户需求，并提高绩效水平。基于战略成本管理绩效理论，可以研究和探讨如何改进华为的战略成本管理绩效。

4)综合视角与整体管理：战略成本管理绩效理论强调综合视角和整体管理。它认识到战略成本管理不仅仅是降低成本，还需要综合考虑其他因素，如质量、交付能力、创新能力等，以实现全面的绩效提升。在华为的战略成本管理中，综合视角能够帮助企业全面考虑各个维度的绩效要素，确保成本管理与其他目标之间的协调和平衡。

2.3.4 战略成本管理绩效的影响因素理论基础

战略成本管理绩效的影响因素可以基于以下几个理论基础进行分析和研究：

1)资源基础理论：资源基础理论认为企业的资源和能力是实现竞争优势和绩效的关键。在战略成本管理绩效中，资源基础理论强调企业的成本管理资源和能力对绩效的影响。这包括企业的成本控制能力、成本创新能力、供应链管理能力等方面的资源和能力，对战略成本管理绩效起着重要作用。

2)绩效管理理论：绩效管理理论关注如何通过目标设定、测量、反馈和激励等手段来提高绩效。在战略成本管理绩效中，绩效管理理论强调有效的绩效评估和激励机制对绩效的影响。这包括设定合理的绩效目标和指标、建立有效的绩效评估体系、提供适当的激励措施等方面，可以促进战略成本管理的绩效提升。

3)环境依赖理论：环境依赖理论认为一个公司的经营业绩与其所处的外部环境密切相关。在战略成本管理绩效中，环境依赖理论强调企业所处的市场环境、竞争环境和法律法规等因素对绩效的影响。这包括市场需求、竞争压力、政策变化等方面的因素，需要考虑在战略成本管理中以实现良好的绩效。

第 3 章

研究设计

3.1 研究对象

华为是一家在全球范围内有着广泛影响力和知名度的科技公司，其在信息通信技术领域的领先地位和成功经验值得深入研究。作为一家全球性企业，华为拥有庞大的组织规模和复杂的运营结构，这使得其战略成本管理面临多重挑战和机遇；与此同时通信和信息技术行业竞争激烈，要在这个行业保持竞争力，企业需要精细的战略成本管理。通过研究华为的战略成本管理，我们可以了解到在高度竞争的行业中，企业如何应对挑战和保持优势，可以探索其对绩效改进的影响以及其在成本管理方面的创新策略，适合用于深入研究和分析。

笔者侧重于选用扎根理论研究方法对华为 2018-2022 年年报进行剖析，扎根理论注重研究组织内部的思维模式和行为模式，对于解析华为的战略成本管理和绩效改进过程非常有帮助。通过应用扎根理论，可以深入了解华为组织内部的思维方式、决策过程和行为模式，以揭示其战略成本管理的核心机制。

3.2 研究方法

3.2.1 文献研究法

检索、收集与价值链和战略成本相关的研究成果，并对所收集到的文献进行鉴别、研究与应用，对原有文献进行重组、升华，找出不同文献间的新联系、新规律、形成自己新的观点。

3.2.2 个案研究法

本文以华为作为研究案例，对其价值链下的战略成本管理的成果进行研究，运用战略成本定位法、价值链分析法及战略成本动因分析工具进行剖析，通过对数据的解释和归纳，提取出关键的发现和结论。这可以涉及华为在战略成本管理方面的成功实践、创新策略、成本降低的关键因素、与竞争对手的比较等。

3.2.3 对比分析法

本文通过对华为、小米及苹果 2017 年至 2021 年的研发投入、原材料价值进行比对分析，研究华为在研发环节及采购环节与同行业企业的差异及优劣势；通过对华为 2017 年至 2021 年销售和管理费用、收入、雇员费用、存货及营业成本等数量关系的变动进行分析研究，认识和揭示华为内部成本管理和外部成本管理的变化规律及发展趋势，以达到对华为企业发展现状的正确解释及预测未来发展趋势的目的。

3.2.4 扎根理论研究范式

1) 扎根理论研究范式介绍

扎根理论(Grounded Theory)是 1967 年美国学者 Barney 和 Anselm(1967)在二人专著《The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research》中提出的一种质性研究方法。该方法要求研究人员在研究开始前不进行理论假设，直接通过实际观察，在收集、分析资料的过程中归纳出经验概括，上升为具有普适性的理论。在后续发展中，扎根理论通常分为三种理论流派，有经典扎根理论，程序化扎根理论，建构性程序理论。各流派之间，彼此的融合和借鉴及批评也很多。

在扎根理论中，数据的收集和分析是一个交替进行的过程。研究者首先进行初步数据收集，可以是访谈、观察或文献研究等方式，以获得对研究领域的初步了解。然后，通过对数据进行逐行逐段的细致分析，将数据进行编码和分类，提取出其中的概念和关系。研究者在分析过程中不断迭代，将新的数据与已有数据进行比较，不断调整和完善理论框架。扎根理论的独特之处在于它通过对数据的饱和分析，能够深入理解研究领域的本质，并推动理论的创新和演进。图 3.1 为经典扎根理论研究流程图。



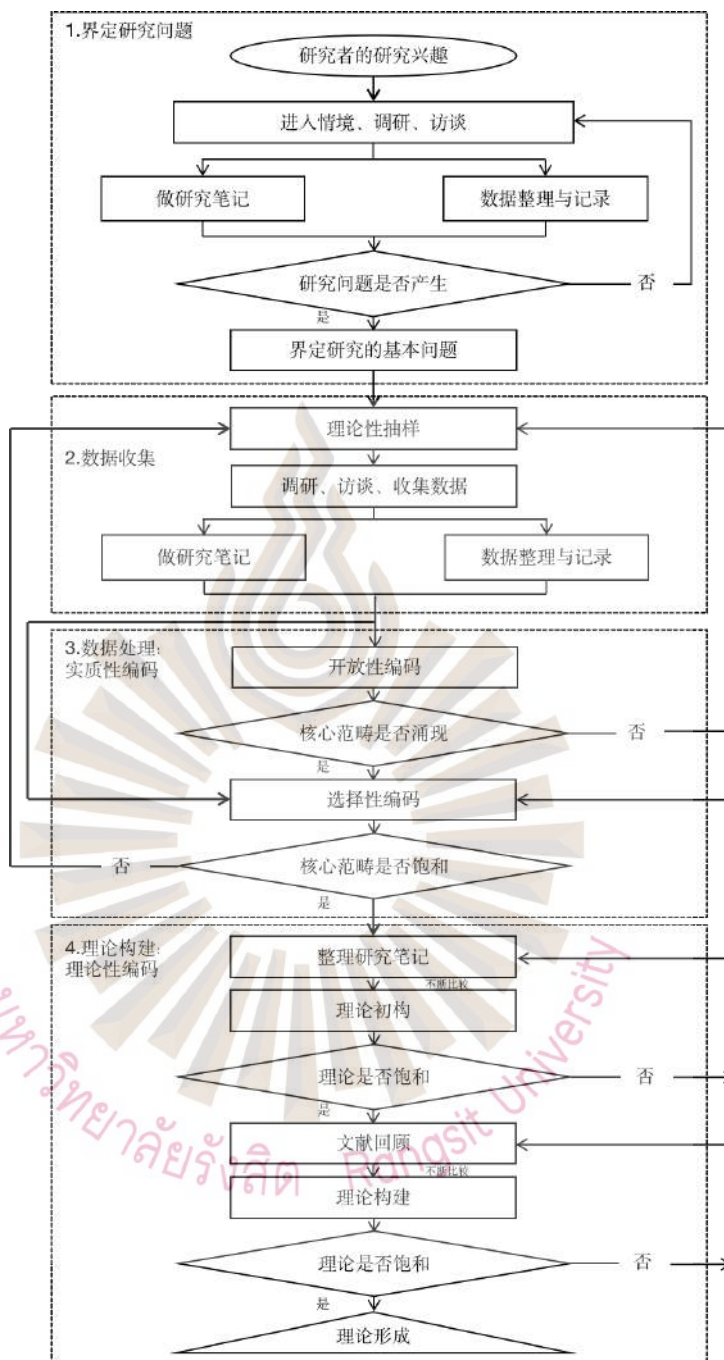


图 3.1 经典扎根理论研究流程图

2) 扎根理论范式应用

以下是对华为战略成本管理及绩效的扎根分析提纲：

数据的选择和收集：使用扎根理论的方法，数据收集是至关重要的一步。可以通过深度访谈、文档分析、公司报告、新闻报道等方式，收集华为在战略成本管理方面的相关信息和数据。

数据编码：将收集到的数据和访谈记录进行编码和整理，提取出与华为战略成本管理和绩效改进相关的关键主题和模式。

数据分析：使用扎根理论的方法，对收集到的数据进行逐步深入的分析。分析华为在战略层面上的成本管理策略，包括成本控制、资源配置、风险管理等方面。同时，分析这些战略成本管理决策对华为绩效的影响，比如公司的利润增长、市场份额变化、创新能力等指标。

结果解读：根据数据分析的结果，发现华为在战略成本管理方面的优势和挑战，并解释这些现象背后的原因。比如，华为可能在供应链管理上有独特的成本优势，或者在技术创新方面的投入可能对其绩效有积极的影响。

通过扎根理论的分析，可以深入了解华为战略成本管理及其绩效，发现其中的核心原则和成功实践，为其他组织或学术研究提供有价值的参考和启示。

3.2.5 AHP 层次分析法

AHP(Analytic Hierarchy Process)层次分析法是一种多标准决策方法，旨在帮助决策者在复杂的决策问题中进行系统性分析和选择。这个方法最初由美国数学家兼运筹学家 Thomas(1988)于 20 世纪 80 年代开发，并已广泛应用于各种领域，包括工程、管理、经济、环境和医疗等。

AHP 的核心思想是将一个复杂的决策问题分解成多个层次，然后对每个层次进行比较和权重分配。AHP 的关键步骤包括：

1)建立层次结构：明确定义问题，创建一个层次结构，将目标、准则、子准则和备选方案都列出来。笔者经过扎根理论三级编码得出主要影响因素后，将战略成本管理的影响因素分解成不同的层次。

2)两两比较：对于每个层次内的元素，例如在准则层，决策者需要进行两两比较，确定它们之间的相对重要性。这通常使用一个比较矩阵完成，其中元素之间的相对权重由决策者根据他们的判断和偏好来赋值。

3)计算权重：使用 AHP 的数学方法，可以根据两两比较的结果来计算每个元素的权重。这些权重反映了每个因素对战略成本管理目标的贡献程度。

4)一致性检验：一致性检验通常使用一致性指标(如一致性比率 CR)来进行。如果比较矩阵不满足一致性要求，需要重新调整比较，直到满足要求为止。

5)综合评估：将计算出的权重应用于备选方案，以评估每个战略成本管理方法或策略的综合得分。这将帮助确定哪种策略在实施时对达到战略成本管理目标最有利。

通过 AHP 分析，华为可以更好地理解哪些因素对于其战略成本管理最为关键，从而更有效地优化其战略成本管理策略，以实现公司的战略目标。这种方法有助于量化决策过程，提高决策的透明度和可信度。

3.3 研究工具选择

3.3.1 Nvivo12 软件介绍

NVivo 12 是一款专业的质性研究软件，由 QSR International 开发。它设计用于帮助研究人员、学者和专业人士进行质性研究分析，特别是内容分析、文本分析、社会科学研究和市场研究等领域。

使用 NVivo 12 软件对华为年报进行编码，并得出战略成本管理绩效影响因素需要一系列步骤，这些步骤涵盖了文本数据的导入、编码和分析。以下是 NVivo12 软件使用流程。

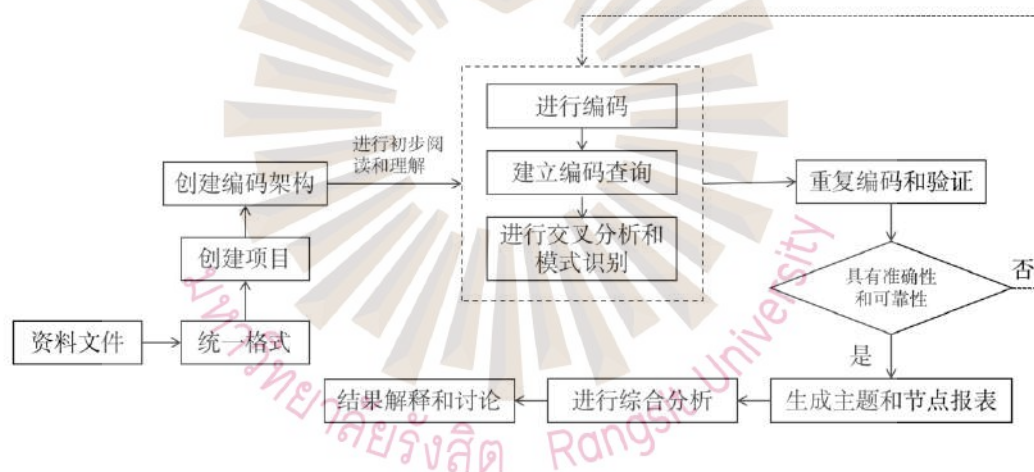


图 3.2 NVivo12 软件使用流程

3.3.2 SPSSAU 软件介绍

SPSSAU 是一种结构方程建模软件，通常用于定量研究中的因果关系分析。要使用 SPSSAU 对华为战略成本管理影响因素进行分析，

步骤 1：数据收集和准备

收集华为战略成本管理的相关数据。这可以包括各种指标、变量、问卷调查数据等，以便构建结构方程模型。

步骤 2：构建结构方程模型

打开 SPSSAU 软件。

创建一个新的结构方程模型项目。

在模型中定义变量和因子。根据研究问题和文献回顾，确定哪些变量是自变量(影响因素)和因变量(战略成本管理绩效指标)。

为每个变量分配适当的测量方法，包括观察指标和因子。这可以通过因子分析或主成分分析来构建的。

步骤 3：指定模型

在模型中绘制路径，表示自变量和因变量之间的关系。这些路径代表了研究的理论假设。确保路径的方向和类型(正向或负向)与研究假设一致。

添加错误项或测量误差，以考虑测量的不确定性。

步骤 4：估计模型参数

运行结构方程模型，以估计路径系数、因子载荷以及模型中的其他参数。

检查模型拟合指标，如卡方拟合指数(Chi-square goodness of fit)、比较拟合指数(Comparative Fit Index, CFI)、标准化均方根残差(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)等，来评估模型的拟合程度。

步骤 5：解释结果

根据估计的模型参数和拟合指标来解释模型的结果。分析哪些自变量对于战略成本管理绩效具有显著影响，哪些路径系数表明积极的关系，哪些表明负面关系。

步骤 6：修改模型

如果模型拟合不佳或某些路径系数不显著，可以考虑修改模型，添加或删除路径，或者重新定义变量。

步骤 7：报告结果

最后，根据分析结果编写报告。提供详细的方法、结果和解释，以及任何洞察和建议。

3.4 数据收集和整理

3.4.1 数据收集

本作为一家全球性企业，华为拥有庞大的组织规模和复杂的运营结构，这使得其战略成本管理面临多重挑战和机遇。通过应用扎根理论，可以深入了解华为组织内部的思维方式、决策过程和行为模式，以揭示其战略成本管理的核心机制。因此，本文将从多样化的视角获取资料，以便于形成更全面的理解和分析；在收

集多个数据后,对数据的可靠性进行验证和比对,增加研究的可信度和可重复度。本文对华为案例的数据收集主要为 2018-2023 年的相关资料,分为一手资料和二手资料。以下表 3.1 为对不同来源的数据进行归档和整理所形成的资料库目录。

表 3.1 案例资料库目录

一类名称	二类名称	类编码	数量	细项编号
一手资料	调查问卷	21	1	2101-2103
	实地考察报告	22	2	2201-2202
	一线纪实	23	15	2301-2315
	专业研究报告、学术论文	31	55	3101-3155
二手资料	新闻、媒体报道	32	36	3201-3236
	行业分析、市场研究	33	25	3301-3325
	公司年报、公告	34	15	3401-3415

数据来源: 笔者手工整理资料获得

3.4.2 数据处理

在对案例资料进行归类后,笔者提取相关数据加以处理。主要分为以下 5 个步骤:

步骤 1: 数据收集和准备

1) 收集华为战略成本管理的相关数据,包括定性和定量数据。

2) 使用 NVivo 12 来管理和分析定性数据,如年报、文本文档、访谈记录等。

3)使用 SPSSAU 或其他统计软件来管理和分析定量数据，如问卷调查数据、财务数据等。

步骤 2：定性数据分析(使用 NVivo 12)

1)在 NVivo 12 中，使用文本分析工具对华为年报等文本数据进行编码和分析，以识别潜在的战略成本管理影响因素。

2)创建编码节点来表示不同的影响因素和主题。

3)提取和汇总与战略成本管理相关的定性信息，例如公司策略、管理方法、市场环境等。

步骤 3：定量数据分析(使用 SPSSAU 统计软件)

1)在 SPSSAU 中处理和分析定量数据，包括问卷调查数据或其他相关数据。

2)进行描述性统计分析，以了解样本的基本特征。

3)进行相关性分析，以确定定性和定量变量之间的关系。

步骤 4：整合定性和定量分析

基于分析结果，整合定性和定量数据。可能需要将定性数据中的主题或因素与定量模型中的变量进行关联。

步骤 5：报告和解释分析结果

根据整合的分析结果编写报告。解释哪些因素对于华为的战略成本管理具有显著影响，哪些关系是统计显著的。提供关于研究发现的详细背景、方法、结果和洞察。



第 4 章

华为战略成本管理现状及绩效表现

4.1 华为公司概况

4.1.1 华为发展现状

华为技术有限公司是一家全球领先的电信设备和智能手机制造商，总部位于中国深圳，成立于 1987 年。起初是一家小型的销售电话交换机的公司，创始人是任正非。

依据销售收入划分，华为的发展阶段可分为四个阶段(1992-2021 年华为销售收入如下图 4.1 所示)。

由图 4.1 可知，华为除了个别年份以外，基本上都在保持着快速发展。在 2020 年收入达到区间顶峰，依据销售收入图表分析，将华为的发展阶段划分为 4 个阶段：1987-1994 年为初始创立阶段，1995-2002 年为高速增长阶段，2003-2014 年为国内外同步增长阶段，2014-2020 年为业务快速增长阶段。

在国内电信市场发展初始阶段，华为首先通过代理香港鸿年公司小交换机获得初期发展资本，之后两年公司面临强烈的同质化市场竞争，华为便走上了自主研发之路。首先华为公司从低端产品组装开始自主研发，在 1991 年底 BH03 研发成功。在发展初期这一个时期，华为建立了全国性的服务体系，确立了“保证服务质量，提高客户网络效率，增加客户收入，培养客户维护者”的服务理念，并逐步形成了与其他国外通信企业相比的最大竞争力。1994 年，华为首先发布了

第一台 C&C08 DSP，并在 1995 年突破了 15 亿人民币的营业额，由此进入了高速增长阶段。

在以电话交换机产品为主的产品市场快速增长的同时，华为也没有原地踏步，将注意力集中在了通讯产品这个细分的市场上，成立了多家研究机构，继续以研究和开发为主要能力，不断扩大自己的产品范围，涉及到了智能通讯平台、无线接入设备、交换机等多种通讯设备。1996 年至 2000 年期间，华为相继攻占了俄罗斯、欧洲、越南、老挝、柬埔寨和泰国等地区的 GSM 市场，使得国际市场销售额在 2002 年突破 2500 万美元。值得注意的是，虽然在 2001 年到 2002 年期间，世界范围内对通信设备的投入下降了 50%，但华为的海外销售额却以 68% 的幅度增长，从 2001 年的 3.28 亿美元跃升达到 2002 年的 5.52 亿美元。在此期间，华为还于 2000 年引进了 IBM 的集成供应链管理，对公司的组织结构进行了调整，设立了统一的供应链管理部门，其中包括生产制造、采购、客户服务和全球物流。随后，华为开展了 IPD(集成产品研发流程)咨询项目，为每个产品设立了专属的 PDT(产品开发团队)，其中 PDT 小组的成员分别来自研发、营销、财务、采购、客户服务和制造等各个领域。实践证明，IPD 过程实施后，可使新产品的上市周期缩短 40-60%，研发费用降低 50-80%，研发生产率提升 25-30%，而新产品收益增长 100%。

从 2003 年起，华为便进入了一个国际国内并驾齐驱的发展时期，在此期间，华为的国外业务不断扩大，我国 3G 的发展也迎来了高潮。在 2005 年度，第一次出现了在国外的销售超越在国内的情况；2006 年，公司与美国摩托罗拉公司共同在上海建立了 UMTS 技术的研究和生产基地。华为在 2010 年度已经超过诺基亚、西门子、阿尔卡特公司、朗讯公司，跃居世界上除爱立信之外的第二位通讯厂商。在 2011 年末，华为公司对华为移动设备的国际化发展策略进行了更深入的研究并制定相应的产品、组织、销售、渠道、品牌等方面的行为准则。在战略上，华为强调首先发展的是可盈利的终端业务并以可持续发展为必要条件。在产品开发

上，不应一味追求市场的规模大小，而应以顾客的需求为重点。2013 年，华为于英国伦敦成立了环球金融风险管理中心，负责监控华为在全球范围内的金融业务，保证金融业务的规范、高效和低风险的运动。这一阶段，华为的众多发展举措都为之后来的快速发展阶段奠定了坚实的基础。

华为从 2014 年到 2019 年进入终端业务快速增长阶段。华为以用户为中心的终端业务，不可避免地会使其业务渠道由原来的直营方式转向以用户为中心的方式。经历了多年发展之后，业务终端开始将精力放在面向消费者的手机业务，同时裁撤了运营商对定制手机的研发项目。华为将重点放在了中高端系列手机上，并在 2014 年下半年发布了 Mate7，其价格突破了 3600 元大关。在华为的整体营收突破 8000 亿人民币之前，华为的营收一直以消费终端的营收为主要动力。与此同时，华为还在 2017-2019 年间成立了云 BU，正式进军公共云和智能汽车领域。云服务核心竞争力在于其提供的大规模、低成本的计算服务。华为在信息技术领域的不断积累，为其未来的发展奠定了坚实的基础。在 ICT 方面，ICT 技术需求的核心能力与华为在通讯方面的技术积累契合度较高。从这三个领域的发展，我们可以看到华为实施的是技术领先的企业战略。利用延续自身在芯片、产品设计制造等方面能力和优势，持续拓展新的应用领域。



图 4.1 华为 1992-2021 年销售收入(单位：亿元)

尽管在华为发展历程中，也曾遭遇过一些挑战和困难，如美国政府的打压和一些国家对其产品的安全性疑虑，但华为始终坚持创新、协作、共赢的核心价值观，不断推动信息通信技术的进步和发展。截至目前，华为已经在全球范围内建立了众多的研发中心和业务机构，成为全球信息通信技术领域的领先企业之一。

4.1.2 华为战略成本管理目标分析

战略成本管理的目标就是要利用成本管理的基本功能，去获取和维持企业的竞争优势，也就是从培育、维持和提高企业的竞争优势的角度来看，着重研究企业的成本行为对企业的竞争地位和竞争优势产生的影响，从而有助于决策者选择最好的战略方案，并将其补充到相应的成本管理战略中，以此来推动战略管理目标的实现。

华为的战略成本管理目标是实现高效的成本管理，以提高企业的盈利能力和市场竞争力。具体而言，华为的战略成本管理目标包括以下几个方面。

成本控制目标：华为公司一直以来非常注重成本控制，这是其市场上保持竞争力的重要手段之一。公司通过全面优化运营流程、提高生产效率、降低采购成本等方式来控制成本。同时，华为公司在生产制造、供应链、物流等方面也实施了一系列的成本控制措施。比如，在生产制造方面，公司采用了全球化的生产制造布局，同时建立了智能制造系统和标准化工艺，从而提高生产效率和质量，降低生产成本。在供应链方面，公司采用了“同伴压力”策略，即通过与供应商之间的良好合作关系来达到成本控制的目的。

创新和研发目标：华为公司在战略成本管理中的另一个目标是注重创新和研发，通过创新来降低研发成本，提高产品质量和技术含量，从而实现在市场上的竞争优势。华为公司在研发方面投入了大量的资源，通过自主研发和技术创新，不断推出高质量的产品和服务。同时，公司也通过提高研发效率、降低研发成本

等方式来实现创新和研发目标。比如，在产品设计和制造方面，公司采用了数字化设计和智能化制造技术，从而提高了研发效率和制造效率，降低了研发成本。

风险控制目标：华为的风险控制目标是保护企业的经济、财务和声誉等各方面的利益，确保企业的可持续发展和长期稳定性。华为建立了完善的风险管理体系，对各类风险进行全面、科学的评估和控制，包括财务风险、经营风险、安全风险等。当前，华为集团正在建设风险管理体系 V2.0，华为企业风险管理部是公司 CEO、CFO 的强力助手，可以与各领域高管直接对话，部门主要职责包括：GRC 体系(治理、风险和合规)，年度风险识别，风险协调和管控，保障目标实现；风险管理嵌入战略规划和业务规划；进行定期风险报告,重大风险闭环管控；建立财务稳健管理体系，经营风险识别和评估，压力测试，财务预警机制；TOP 风险管理，Risk Owner 端到端管理，测评和回溯闭环管理。

投资回报目标：华为公司在战略成本管理中的另一个目标是确保投资回报率。公司通过精细化的财务管理和投资决策来实现这个目标。华为公司在投资决策方面非常慎重，每一项投资都必须经过严格的审查和评估，确保能够创造出最大的价值和利润。公司通过优化投资组合，平衡资产负债表，提高资产周转率，来确保投资回报率的最大化。

4.2 基于价值链的华为战略成本管理现状

4.2.1 华为价值链活动的识别

企业价值链分析可以分为内部及外部两部分进行。

内部价值链，由研发、采购、生产、销售和相关辅助活动构成，华为通过识别企业增值业务与非增值业务，并以战略视角去削减非增值活动，从而达到优化内部价值链的目的。

外部价值链，主要包括横向和纵向价值链两个方向。华为透过横向价值链，可以了解本公司所处的市场地位，汲取行业对手的战略优势并改善自身战略缺陷，进而提高华为成本管理水平。华为身处高新技术行业与通信行业竞争，其面临的竞争非常激烈，不仅是面临中国市场上的竞争，还要应对国际市场上的压制，它主要的竞争对手包括:苹果公司、三星集团、LG、小米、华硕、OPPO、VIVO 等企业。对于纵向价值链而言，主要包括供应和客户上下游的价值链。供货商处于垂直价值链的上游，而客户则处于垂直价值链的下游。

4.2.2 华为内部成本管理现状

在分析华为内部成本管理现状时，本文选择较具代表性的苹果公司和小米科技进行对比，分析研发、采购环节成本管理现状，之所以选 Apple 作为对比，是因为 Apple 在成本控制方面走在了华为前面，华为可以借鉴一些苹果的成本管理经验；选择小米是因为其与华为都是中国国内的手机制造企业，从地理位置，政策环境，市场环境等方面，都可以进行比较。

1)研发环节成本管理现状

为了分析华为的研发投入总额情况，本文选取华为与苹果、小米 2017-2021 年的研发投入总额进行横向对比分析，具体数据如表 4.1 所示。

通过表 4.1 可以看出，华为 2017 年至 2021 年研发投入合计依次为 896.9 亿元、1015.09 亿元、1316.59 亿元、1418.93 亿元、1426.66 亿元，表现为投入金额逐年上升的趋势；华为 2017 年至 2021 年研发投入占营业总成本的比重依次为 14.9%、14.1%、15.3%、15.9%、22.4%，表现为略有下降后逐年上升的状态。与此同时，与华为具有相同国内环境的小米 2017 年至 2021 年研发投入合计依次为 31.51 亿元、57.76 亿元、74.92 亿元、92.56 亿元、131.67 亿元，表现为逐年上升的趋势；小米 2017 年至 2021 年研发投入占营业总成本的比重依次为 3.17%、

3.78%、4.22%、4.44%、5.3%，表现为逐年上升的状态。华为最为强大的竞争对手苹果 2017 年至 2021 年研发投入合计依次为 115.81 亿美金、142.36 亿美金、162.17 亿美金、187.52 亿美金、219.14 亿美金，表现为投入金额逐年上升的趋势；苹果 2017 年至 2021 年研发投入占营业总成本的比重依次为 8.21%、8.69%、10.02%、11.06%、10.29%，表现为不断上升后略下降的状态。由此可见，相较于行业国际领先企业苹果与小米来说，华为的研发投入绝对额和苹果不相上下，与小米相比华为研发投入绝对额较高，华为研发投入在营业总成本的所占比例均高于两家公司，这表明华为对研发投入的重视程度更高，并且通过增加研发投入来保证企业获取更高额的收益。从投入产出比来看，华为巨额的研发成本实际上是一种合理投资，有利于降低公司的成本，从而达到了一个良好的循环。

表 4.1 2018-2021 年华为与小米、苹果研发投入统计表

公司名称	项目(亿元)	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
华为	研发投入	896.9	1015.09	1316.59	1418.93	1426.66
	研发投入占比	14.9%	14.1%	15.3%	15.9%	22.4%
小米	研发投入	31.51	57.76	74.92	92.56	131.67
	研发投入占比	3.17%	3.78%	4.22%	4.44%	5.3%
苹果	研发投入	782.19	941.25	1118.43	1293.81	1413.45
	研发投入占比	8.21%	8.69%	10.02%	11.06%	10.29%

数据来源：华为、小米、苹果公司年报数据

2)采购环节成本管理现状

笔者选取华为与苹果、小米 2017 年至 2021 年的原材料财务数据进行横向对比分析，具体数据如表 4.2 所示。

通过表 4.2 可知，华为 2017-2021 年原材料账面价值依次为 190.05 亿元、354.48 亿元、585.2 亿元、891.96 亿元、916.2 亿元，呈现不断上升后缓慢下降的状态；华为 2017-2021 年原材料账面价值占主营业务成本的比重依次为 5.2%、8%、10.92%、15.81%、27.82%，呈现持续上升的趋势。与此同时，小米 2017-2021 年原材料账面价值依次为 163.4 亿元、294.8 亿元、325.9 亿元、416.7 亿元、523.9 亿元，呈不断上升的状态；小米 2017-2021 年原材料价值占主营业务成本的比重依次为 16.43%、19.3%、18.38%、19.93%、19.4%，呈现不断上下浮动的趋势。苹果 2017-2021 年原材料账面价值依次为 48.55 亿美元、39.56 美元、41.06 亿美元、40.61 亿美元、65.8 亿美元，依次为呈先逐步下降后猛增的状态。苹果 2017-2021 年原材料价值占主营业务成本的比重 3.44%、2.42%、2.54%、2.4%、3.09%，呈先下降后上升的状态。由此可见，华为总体的原材料价值相较小米和苹果都较高，且占主营业务成本比重也较高，甚至在 2021 年达到 27.82%。

表 4.2 2018-2021 年华为与小米、苹果原材料价值统计表

公司名称	项目(亿元)	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
华为	原材料账面价值	190.05	354.48	585.2	891.96	916.20
	账面价值占比	5.2%	8%	10.92%	15.81%	27.82%
小米	原材料账面价值	163.4	294.8	325.9	416.7	523.9
	账面价值占比	16.43%	19.30%	18.38%	19.93%	19.4%
苹果	原材料账面价值	327.94	261.56	283.18	280.19	424.49
	账面价值占比	3.44%	2.42%	2.54%	2.40%	3.09%

数据来源：华为、小米、苹果公司年报数据

3)生产环节成本管理现状

本文选取华为和小米两台价格相近的手机进行对比，选取机型为小米 10 和 华为 P40，小米 10 的售价为 3999 元，华为 P40 的售价为 4488 元，通过分析两 台手机的物料价格，研究华为生产环节成本管理的现状。

通过表 4.3 和表 4.4 的比对，可以看出小米 10 的核心零部件基本上都是外购 的，采用的大部分都是国际一线供应商的核心零部件，产地为中国的零件屈指可 数；一台小米 10 的零部件成本为 325.3 美金，换算为人民币大约为 2200 元，核 心手机零部件成本占售价的 55%左右。华为 P40 的核心零部件 60%以上都是由中 国的供应商提供的，一台 P40 的零部件成本为 298.5 美金，换算为人民币大约为 2030 元，核心手机零部件成本占售价的 45%左右。但在上文中提到的研发成本支 出中，2021 年华为的研发投入就比小米高达 10 倍之多，华为 P40 的自研技术非 常多，比如麒麟 990SOC、5G 通讯基带、射频芯片、音频芯片、达芬奇 NPU 等， 都是计入研发成本，而非生产成本。但小米要实现这些功能，只需要花钱买零配 件就能够实现，且都计入物料成本中。



表 4.3 华为 P40 BOM 清单

序号	元器件	型号	厂商	国家	成本
1	Soc	Hi3690	海思	中国	\$99.00
2	后置镜头模组	MX(主摄)ix(广角 V*★(长焦)	索尼\豪 威	日本\ 中国	\$42.00
3	屏幕	BF★★	京东方	中国	\$33.00
4	RAM	HHKNNNEBMBU	SK 海力 士	韩国	\$29.00
5	ROM	M-04L949LJ0657	东芝	日本	\$26.50
6	前置镜头	IMX***	索尼	日本	\$6.50
7	Wi-Fi/BT/GPS/FM Radio	H★	海思	中国	\$4.20
8	射频收发器芯片	Hi★	海思	中国	\$4.00
9	电源管理芯片	H★	海思	中国	\$2.00
10	射频功放芯片	Hi★	海思	中国	\$18.00
11	音频编解码器芯片	Hi★	海思	中国	\$1.60
12	前置红外景深	M	海思	中国	\$15.00
13	前端模块芯片	QFM2*★	海思	中国	\$1.20
14	电源管理芯片	Hi★★	海思	中国	\$11.00
15	电源管理芯片	Hi*★	海思	中国	\$0.80
16	射频功放芯片	Hi★★	海思	中国	\$0.80
17	功率放大器芯片	H	海思	中国	\$0.80
18	NFC	PN★	NXP	荷兰	\$0.80
19	电源管理芯片	Hi★	海思	中国	\$0.60
20	六轴加速度计和陀螺 芯片	LSM★★	意法半 导体	瑞士	\$0.50
21	音频放大器芯片	CS3*	CirrusLo gic	美国	\$0.50
22	低噪放大器芯片	Hi	海思	中国	\$0.25
23	低噪放大器芯片	Hi★★	海思	中国	\$0.25
24	LNA/RF 开关模块芯 片	Hi	海思	中国	\$0.20
合计					\$298.50

数据来源：2020 年手机零部件行业咨询报告

表 4.4 小米 10 BOM 清单

序号	元器件	型号	厂商	国家	成本
1	SOC	SM8250	高通	美国	\$81.00
2	RAM	mt62flg64d8	美光	美国	\$35.00
3	SG 基带	SDX55M	高通	美国	\$25.00
4	ROM	SDINEDK4-	闪迪	美国	\$18.00
5	射频收发器	SDR865	高通	美国	\$4.30
6	WiFi 蓝牙芯	QCA6391	高通	美国	\$3.70
7	音频芯片	Wcd9380	高通	美国	\$3.20
8	射频前端芯	OM77040	Qorvo	美国	\$2.50
9	电源管理芯	PM8250	高通	美国	\$2.30
10	电源管理芯	PM8150A	高通	美国	\$1.80
11	电源管理芯	PM8150B	高通	美国	\$1.80
12	射频前端芯	QM77032	Qorvo	美国	\$1.80
13	音频功放	CS35L41B	Cirrus Logic	美国	\$1.70
14	30W 无线充	LN8282	LionSemico	美国	\$1.20
15	基带电源芯	PMX55	高通	美国	\$1.20
16	射频功放芯	QPM6585	高通	美国	\$1.00
17	射频功放芯	QPM5677	高通	美国	\$1.00
18	射频功放芯	QPM5679	高通	美国	\$1.00
19	60MH2 包络	QET5100	高通	美国	\$0.90
20	100MHz 包	QET6100	高通	美国	\$0.80
21	电源管理芯	PM8009	高通	美国	\$0.60
22	电源管理芯	PM3003A	高通	美国	\$0.50
23	射频前端芯	QDM2310	高通	美国	\$0.50
24	电池充电芯	BQ25970	高通	美国	\$0.40
25	低噪放	QLN5040	高通	美国	\$0.40
26	低噪放	QLN5020	高通	美国	\$0.40
27	射频前端芯	QM45391	Qorvo	美国	\$0.30
28	射频前端芯	QM42391	Qorvo	美国	\$0.30
29	屏幕	AMB667US	三星	美国	\$61.00
30	前置镜头	SSK3T25P	三星	美国	\$6.70
31	后置四摄	S5KHMXP	三星\豪威	美国	\$65.00
合计					\$325.30

数据来源：2020 年手机零部件行业咨询报告

此外，在 2021 年华为可持续发展报告中，提到华为新一代 P50 系列手机较 P40 系列手机，包装塑料含量降低了 89%，包装塑料占比已经低于 1%，这是因为华为秉持“让科技与自然共生”的环保理念。然而这一举措会提高其手机的包装成本，塑料耗材较其他材质成本更低，在这一项成本提高的同时，华为如果要控制成本平衡，则需要从生产过程中的其他方面控制成本的支出。

4)销售环节成本管理现状

目前，华为正在逐步强化其产品营销环节的重要性。首先，在娱乐营销方面，华为采取了积极的举措，邀请知名人士担任产品代言人和冠名合作伙伴，以推广其新产品。近年来，华为还采用了广告投放的策略，与多家知名电视台展开合作，借助电视渠道推广产品，以提升品牌知名度。这些举措不仅有效地提升了华为的品牌知名度，同时也为其带来了显著的市场影响力。然而，这些营销策略也带来了高昂的代言费用，从而增加了企业的成本支出。从表 4.5 可知，2017 年至 2020 年销售和管理费用呈上升趋势，营业收入也随之正向增长，但其所占期间费用比率呈下降趋势，这表示从另一方面销售和管理费用加大了华为的市场份额。

表 4.5 华为 2017-2021 年销售和管理费用及收入变动表 (单位：百万元)

项目/年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
销售和管理费用	92,681	105,199	114,165	113,430	104,161
所占期间费用比率	15.4%	14.6%	13.3%	12.7%	16.4%
收入	603,621	721,202	858,833	891,368	636,807

数据来源：华为公司年报数据

在销售渠道层面，为了降低成本并获取更大的利益，华为采取了一项前所未有的营销策略，即进军电商市场，这在华为移动互联网时代被视为一个关键性举措。近年来，华为主要依靠线上销售，允许用户在华为官网上进行产品预定和以

首发价进行订购。相对于传统零售店，线上零售具有定价上的优势，消费者能够以较低的成本提前体验商品，而且无需支付额外费用，这为线上零售创造了成本优势。然而，在网络营销方面，受众数量直接影响销售量，直接销售在某种程度上弥补了网络营销的不足之处。华为的销售策略在平衡成本和销售数量之间寻求着最佳方案，以实现销售渠道的最优化。除了加强自有电子商务网站的建设，华为还积极推动与第三方电商平台的业务发展。举例来说，华为的旗下品牌荣耀已入驻京东商城，并与京东签署了价值百亿元的战略合作协议，致力于开创新的合作模式。同时，华为也在国美、天猫、苏宁易购等电商平台设立了官方旗舰店，实现了从 B2B 到 B2C 的转型。华为充分发挥了自身优势，与多个电商平台建立长期合作关系，不断提升品牌形象。在线下销售方面，华为已在全国各地的大型购物商场开设了线下实体门店。随着 5G 网络的普及，华为继续加强与电信、移动和联通等运营商之间的合作，为消费者提供更优质便捷的体验。这样的合作模式有助于确保华为在客户来源方面持续增长，同时也有利于加强与通信行业的紧密联系。这些多样化的销售渠道和合作方式，展示了华为在销售领域的创新和灵活性，以应对不断变化的市场需求和竞争压力。

5) 辅助活动成本管理现状

通过表 4.6 可知，华为 2017 年至 2021 年的员工数量是趋于平稳的状态，而苹果 2017 年至 2021 年的员工数量呈先上升后下降的趋势。

在人才引进上，华为主要是通过校招和社会招聘相结合的方式进行。一般来说，华为大多数通过校园招聘进行。这样招聘模式，以其庞大的人员流动和低廉的招聘成本，不仅给华为带来了高科技人才，也给华为带来了新的科技和新的观念。同时，华为也和国内各大高校进行项目合作，这不仅能让华为节省人力，还能让公司的研发速度更快，而且还能提高公司的研发效率。华为在世界各地均设有研究中心，并在日本、俄罗斯、法国、印度、加拿大等多个国家设有研究中心。

表 4.6 华为与苹果 2017 年-2021 年员工总数情况表

公司名称	项目(万人)	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
华为	员工总数	18	18.8	19.4	19.7	19.5
苹果	员工总数	12.3	13.2	16.4	17.7	15.4

数据来源：华为、苹果公司年报数据

从表 4.7 中可以看出，2017 年以来华为人力资源成本持续上升，为提高工作效率，华为定期举行专业培训，在节约成本的前提下要最大限度地发挥员工的作用，并根据公司及各个部门的具体情况，适时进行人事调动，剔除冗杂员工，促进各部门间的紧密融合。在人事调整和重置成本上，华为坚持以稳定为原则，对员工进行经常性的能力考核，对他们的工作要求进行分析，确定与他们相匹配的部门、岗位，再对他们进行适当的安排。这一系列举措不仅增强了团队凝聚力，在一定程度上也使得员工对于公司的忠诚更加牢固，还避免了因招聘新人而导致的培训费用的浪费。

表 4.7 华为 2017 年-2021 年雇员费用 (单位：百万元)

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
工资、薪金及其他福利	106,851	112,403	134,937	139,095	137,140
时间单位计划	17,155	16,906	14,048	9,550	6,544
离职后计划及其他	16,279	17,275	19,344	20,854	17,416

数据来源：华为公司年报数据

从成立之初华为就开始高度关注员工的薪资待遇问题，并采取了股权激励制度作为一种鼓励员工努力工作和留住人才的方式。该制度是将公司内部的一部分股权分配给员工，以使他们成为企业的股东并享有分红和增值权。2008 年，华为实施了对全体员工的股权激励，按照员工的职位和等级对其进行限制，使得员工

之间的工资差异在一个合理的区间内被进一步拉大，同时也起到了强化激励效应的作用。股权激励制度有利于推动员工和企业的共同发展，这种制度通过赋予员工股权的方式，将员工与企业的利益紧密联系在一起产生积极的影响。同时通过这种方式可以有效地减少员工流动的风险，从而达到低成本、高效益的成本控制目的。“以人为本”是华为人事管理的核心，华为对人事费用进行了主动的调节，让职工得到了最大限度的利益，实现了职工利益最大化。

4.2.3 华为外部成本管理现状

1) 竞争者管理现状

从前文对华为的价值链的识别中，我们可以看到，在横向价值链上，华为所在的通信行业互争雄长，它主要的竞争对手有：苹果公司、三星集团、LG、小米、华硕、OPPO、VIVO、中兴等企业。本文将华为的营业成本率与小米、中兴、苹果、瑞斯康达、歌尔、烽火通信六家企业进行横向对比分析，具体数据如表 4.8 所示。

通过表 4.8 可得，营业成本率较高的 3 家公司依次是中兴、歌尔和小米，营业成本率均在 80% 以上。营业成本率较低的公司依次为华为、苹果、瑞斯康达、烽火通信。值得注意的是，华为的营业收入与营业成本规模在这七家企业中遥遥领先，但是其营业成本率却是最低的。因此，华为可以通过营业外收入等更多形式来增加其收入，从而提升企业的可持续发展能力。

表 4.8 2021 年七家通讯企业营业成本率统计表

公司名称	营业收入(亿元)	营业成本(亿元)	营业成本率
------	----------	----------	-------

华为	6368.07	3293.65	51.72%
小米	3283	2700	82.24%
中兴	1145	1089	95.11%
苹果	3658(亿美元)	2130(亿美元)	58.23%
瑞斯康达	18.53	11.48	61.95%
歌尔	741.5	644.1	86.86%
烽火通信	215.3	168.4	78.22%

数据来源：笔者手工整理七家企业年报数据获得

2)上下游环节管理现状

上游供应链管理：通过对供货商进行统一标准和资质认证，可以简化工作流程从而提升采购效率；同时，通过分散式采购，也能在全球范围内发挥最大的财务杠杆效用，寻求经济且高效的运营模式。华为在成本管理方面始终秉承着“质量为本、团队合作、诚信经营、社会责任”的原则寻求合作共赢，与供应商共同承担风险并利益共享。华为提供了公开透明的竞争平台，供应商则为其提供符合标准的原材料。华为对供应商的认证有着极其严苛的标准，这使得它能够在第一时间发现有潜力的供应商，并且确保了认证过程的公开性和透明性。以下图 4.2 为华为供应商认证流程。



图 4.2 华为供应商认证流程图

华为的供应商包括全球范围内的大量公司，其中包括许多知名企业和小型企业。这些供应商覆盖了各种产品和服务，包括半导体、通信设备、电子元件、IT 软件和服务等等。通过表 4.9 华为 Mate50 系列重要零部件供应商可以看出华为

在选择供应厂商时会从技术能力、成本效益、合规性等综合考虑，且采用的供应商中大概有 60%以上为中国企业，正趋向于选择国产化。

表 4.9 华为 Mate50 系列重要零部件供应商

主营产品	供应商
屏幕面板	京东方、维信诺
ODM	比亚迪
昆仑玻璃	鑫景特种玻璃
射频天线	信维通信、硕贝德
触控与显示	韦尔股份
精密结构件	领益智造、长盈精密、安洁科技
射频前端	卓胜微
连接器	电连技术
滤波器	麦捷科技
元器件	顺络电子、风华高科
电容	微容科技
陶瓷盖板	三环集团
PCB/IC 载板	深南电路、兴森科技
滤光片	水晶光电
指纹识别芯片	汇顶科技
模拟芯片	圣邦股份
光学镜头	联创电子
锂电池	欣旺达、德塞电池
声部零部件	瑞声科技
偏光片	三利普
电子元器件	声光电科
电源	奥海科技
	模组
摄像头零部件	欧菲光、立景
	光学镜头
	舜宇光学
	CMOS 芯片
	豪威、索尼

数据来源：华为官网

下游价值链管理：下游价值链是被客户价值链所引领的，客户价值链的核心是客户，依托于外部的市场环境，将客户需求作为价值链的发展方向，与客户保持良好的联系，并对客户所购买的产品及时提供必要的售后服务，以此来稳定与客户之间的合作关系。在整个价值链中，为客户带来更多的利益，从而使客户的价值达到最大。企业的品牌形象是在客户心中逐步形成的，它是由客户的经验、感受和评价构建而成的。在建立积极的品牌形象方面，客户的认同和满意度起着至关重要的作用。客户价值不仅仅是产品本身的功能，还包括产品能够为客户创造的实际价值和体验。华为不断地关注客户需求和反馈，不断改进产品和服务，以确保它们能够满足客户的期望。在售后服务方面，通过开设线上 APP 服务、花粉论坛以及远程服务，华为为客户提供了更便捷、高效的解决方案，同时也突破了空间和时间的限制。与传统线下销售方式不同，网上的售后服务节省了门店租金和服务人员的费用，有效降低了华为的售后成本。华为同时还对客户进行了企业画像分析，并根据客户的不同需求进行管理。

上下游业务连续性：华为在业务连续性方面采取了一系列举措，确保在面临突发事件或风险时能够保持业务的稳定运行。这种业务连续性管理(Business Continuity Management, BCM)体系涵盖了研发、采购、生产、物流等多个领域，旨在实现从供应商到华为，再到客户的端到端的业务连续性。华为在各个层面都有专门的人员和流程负责监控和应对潜在的风险和突发事件。IT 平台的使用则可以更好地整合信息和数据，以支持业务的持续运营。华为在产品设计的阶段就考虑到了可能的风险和突发事件，并采取相应的措施来降低其影响。这种做法可以从根本上减少风险对业务的冲击。华为还制定了业务连续性计划和突发事件应急预案，确保在突发事件发生时有清晰的应对方案可供执行。这种综合的业务连续性管理体系有助于提高企业的整体韧性和应变能力。下图 4.3 为华为业务连续性管理体系图。

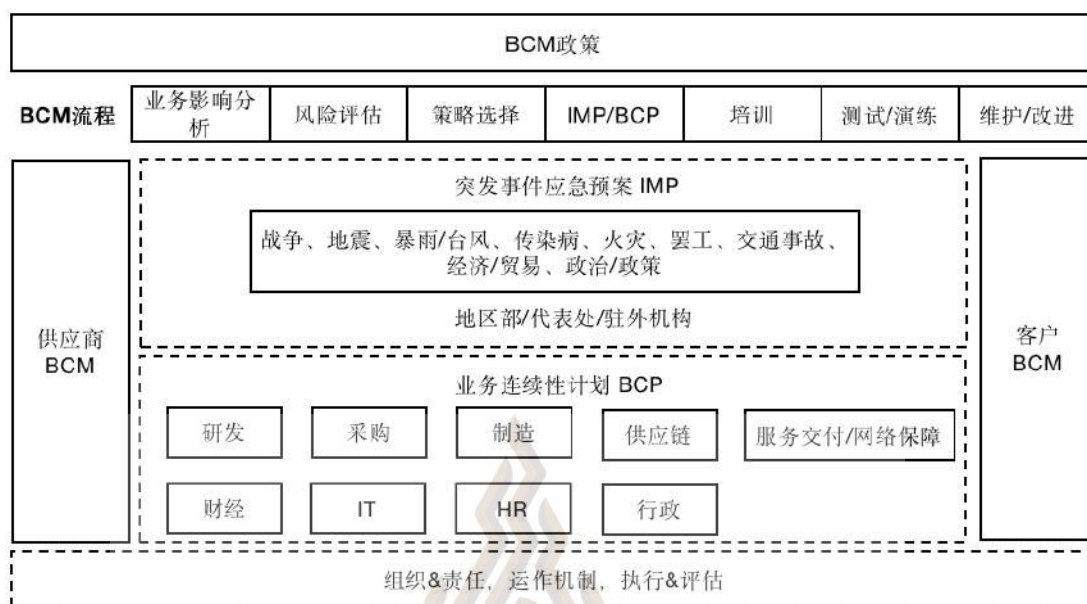


图 4.3 华为业务连续性管理体系图

4.3 华为战略成本管理绩效表现

笔者旨在对华为的战略成本管理绩效表现进行全面多维度的分析，为了达到这一目的，我们参照了平衡积分卡的四个维度对华为年报进行了剖析，并结合相关政府网站的数据进行补充。

4.3.1 财务绩效表现

本节依据华为 2018-2022 年年度报表，计算得出表 4.10 的财务指标，主要包括营业利润率、资产负债率、总资产收益率和流动比率，通过对这些指标的分析，可以了解华为的财务绩效表现，评估公司的盈利能力、经营效率、资产利用效率以及财务风险等方面的状况。

由表 4.10 可知，华为的销售收入在 2018 年到 2019 年间呈现了较大涨幅，但在 2020 年和 2021 年出现了下降，2022 年则略有回升，但增幅较小。2021 年收

入下降的主要原因是受美国实体清单制裁后，华为遭到技术封锁，现有专利储备已不足以支撑手机业务的持续选择了出售该项业务。华为的营业利润率从 2018 年的 10.2% 逐年下降至 2020 年的 8.1%，在 2021 年激增至 19.1% 后又断崖式下跌至 2022 年的 6.6%，总资产收益率由 2018 年的 10% 波浪式下降至 2022 年的 3%，2021 年营业利润率和总资产收益率增长的原因主要为华为售出旗下品牌荣耀的全部业务资产，以及销售和管理费用少了 92.7 亿左右。研发费用方面逐年递增，2022 年相较于 2018 年研发投入增加 599.85 亿元，占收入权重比由 14.07% 提升至 25.14%，与华为年报中“强压式的研发投入”相吻合。

在现金流方面，经营性现金流净流入从 2018 年 746.59 亿元下降到 2022 年的 177.97 亿元，主要受收入和营业利润下降的影响导致。其中华为 2021 年至 2022 年经营性现金净流入由 596.70 亿元下降至 177.97 亿元，下降幅度高达 68%，这段期间变动主要在于支付给供应商和雇员的资金在增加，与华为年报中提及的“供应链多元化”相关。

综合来看，华为的营业利润率和总资产收益率的波动性较大，可能受到多种因素的影响。此外，华为的资产负债率由 2018 年的 65% 浮动下降至 2022 年的 58.9%，2018-2022 年期间的流动比率都小于 2，这说明华为有较多的流动资产可以覆盖其短期债务，短期偿债能力较强，在财务方面相对较稳健，这是一个正面的信号。

表 4.10 华为 2018-2022 年 5 年财务指标概要

指标(百万元)	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年
销售收入	642,338	636,807	891,368	858,833	721,202
营业利润率	6.6%	19.1%	8.1%	9.1%	10.2%
净利润	35,562	113,718	64,649	62,656	59,345
总资产收益率	3%	12%	7%	8%	10%
销售和管理费用	109,785	104,161	113,43	114,165	105,199
研发费用	161,494	142,666	141,893	131,659	101,509

表 4.10 华为 2018-2022 年 5 年财务指标概要(续)

经营活动现金流	17,797	59,670	35,218	91,384	74,659
资产负债率	58.9%	57.8%	62.3%	65.6%	65%
流动比率	1.80	1.96	1.76	1.58	1.48

数据来源：笔者依据华为年报数据手工整理获得

总体来看，华为的财务表现虽然有所下滑，但仍然保持着相对稳健的水平，在被美国多轮制裁技术封锁后展现了惊人的韧性和适应能力。财务指标的变动不仅受到外部因素的影响，也同时受到公司内部的经营策略影响，受制于信息披露的影响，笔者无法进一步深入了解华为内部的决策。但可以肯定的是华为在面临困境时，积极调整战略和资源配置，寻找新的增长点，并且持续加大研发投入，在保持稳健财务表现的同时，也在努力应对挑战，为未来的发展奠定基础。

4.3.2 运行效率绩效表现

运行效率方面，考虑到华为近五年业务受美制裁波动较大且相关业务无法持续经营，加之笔者为了保证数据的真实、完整性，拟从杜邦分析体系中的资产周转率进行研究分析。资产周转率是财务指标中的一个重要指标，它反映了企业资产的周转效率和利用程度，可以衡量企业在一定时期内通过资产的投入所实现的销售收入水平。由于受到美制裁等因素的影响，华为的业务受到了较大波动和一些相关业务无法持续经营。在这种情况下，通过分析资产周转率，可以了解华为的资产利用效率，并从中获取一些洞察。经过计算，笔者得出表 3.12 华为运行效率绩效指标表现。

从表 4.11 可以看出由于受制裁和技术封锁等因素影响，华为的业务受到了极大的限制，导致存货周转率从 2018 年的 5.25% 下降至 2022 年的 2.22%，由于华为受到了极大的限制，包括供应链的限制，导致公司难以获得足够的原材料和零部件，从而影响了产品的生产和销售，导致存货积压，存货周转率下降。流动资产周转率从 2018 年的 1.54% 下降至 2022 年的 0.83%，总资产周转率从 2018 年的

2.72%下降至 2022 年的 0.73%，基本上呈现滑坡式下跌。主要原因是受到限制后，华为的销售额受到影响，订单量减少，导致流动资产周转率和总资产周转率下降。销售受限也会导致资金流入减少，影响了公司的流动性和周转能力。对此华为需要进一步优化内部资源配置和业务结构，以提高运营效率。

表 4.11 华为运行效率绩效指标表现

绩效指标(%)	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
存货周转率	5.25	4.06	3.37	2.00	2.22
流动资产周转率	1.54	1.39	1.28	0.87	0.83
总资产周转率	2.72	1.25	1.15	0.77	0.73

数据来源：笔者依据华为年报数据手工计算获得

4.3.3 发展成长绩效表现

发展成长方面，传统指标有收入增长率、市场占有率、客户数量增长率等。但本文在获取资料的过程中发现多方数据口径不统一有着较大出入，为了保障数据的真实有效性，在本环节选取华为年报中的收入、研发费用和现金持有量作为华为的发展成长绩效表现指标。

由图 4.4 可以看出，销售收入方面华为在经历 2021 年下降后已稳住阵脚，2022 年相较于 2021 年提升 55.31 亿元。值得关注的是研发费用方面，华为并未随着收入的降低而削减研发投入，这一举措充分表明了华为在遭受美国专利封锁后积极应对的策略。现金持有量笔者选取的是华为资产负债表中的现金及现金等价物合计金额，可以看出华为在 2021 年抛售荣耀手机业务后，现金储备增长趋势大于收入增长。结合非流动资产及资产负债率的表现，资产负债率由 2021 年 57.8%上升到 2022 年的 58.9%，非流动资产由 2021 年的 1758.64 亿增长 210.06 亿至 2022 年的 1968.70 亿元，增幅高达 11.94%。再根据年报中华为表示聚焦业

务主航道等节点提示，笔者按财报逻辑推测出华为是在边缘化业务作出了重大调整为其带来的现金增量。



图 4.4 华为 2018-2022 年成长绩效表现

华为在面对困境时采取了一系列积极的财务策略和调整措施。保持了对研发的高投入，出售业务以增加现金储备，并通过资产配置的调整来提升企业的竞争力。这些举措表明华为在应对短期挑战和追求长期发展方面具备极强的战略意识。

4.3.4 社会责任绩效表现

社会责任层面，华为在年报中多次提及致力于履行社会责任，具体表现在环境保护、社区公益、人才培养、科技推动进步四个方面。但鉴于数据较为零散口径不一致且无直接量化数据，笔者在本章中仅节选年报中的描述加以概括。

环境保护方面，积极推动绿色可持续发展，努力降低对环境的影响。华为在产品设计、制造和生命周期管理方面采取了积极措施，包括减少能耗、节约资源、推广环保技术等，同时加强了供应链的环境管理，并在年报中提及致力于实现碳中和目标。2023年6月5日世界环境日，华为携手世界自然保护联盟共同举办第三届“科技守护自然”线上主题峰会，与参会各国政府组织、环保界和科技界的专家与实践者探讨如何用科技助力更智慧的自然保护，分享业界在环境保护方面的技术创新与成果，并与IUCN联合发布了《智慧自然保护地白皮书》。在《智慧自然保护地白皮书》中，提出了智慧自然保护地方案架构(见图4.5)，整体解决方案架构采用“七横两纵”逻辑架构，七横主要包括感知层、网络层、边缘计算层、基础设施层、数据层、平台层、应用层，两纵是指政策制度标准体系、安全运维保障体系，横纵之间相互联系、相互支撑，实现信息系统可信、可控、可管。



图 4.5 智慧自然保护地方案架构

社区公益方面，积极参与社区建设和公益事业，关注社会弱势群体的需求。华为通过捐赠、教育支持、灾难救援等方式回馈社会，帮助改善社区的生活条件和教育环境等。在 2020 年 1 月，当新冠疫情在湖北迅速蔓延之际，华为湖北代表处迅速行动，成立了春节疫情保障项目组，汇集约 150 名专业人员，为抗击疫情提供紧急保障。从接到武汉市疫情防控应急指挥部的通知起，到最终实现 5G 基站的调测开通，仅用了短短 3 天的时间，完成了从网络规划、勘察、设计施工，到光纤铺设、基站架设、开通调测等整套建设流程。面对严峻的疫情形势，华为积极响应国家的号召，迅速行动，通过高效的协调和组织，迅速部署人力资源，展开了 5G 基站的建设工作。这个迅速响应和高效执行的举措不仅体现了华为的责任和担当，更在短时间内为武汉市的疫情防控提供了有力的技术支持。

人才培养方面，华为重视人才培养和发展，通过各种培训项目和学习机会提升员工的技能和能力并积极与各大高校开展合作建立实验室，并同时推动行业技术人才的发展培养，为社会创造就业机会和经济增长。在 2023 年 2 月世界通信大会开幕前夕，华为正式加入联合国教科文组织全球扫盲联盟(GAL)。在这次峰会上，华为与国际劳工组织(UIL)达成了一致共识，共同致力于借助信息通信技术(ICT)提升全球文化素养水平。此次峰会还见证了双方签署的合作协议，为未来的合作铺平道路。根据此项合作协议，华为将提供资金支持，协助 UIL 扩展现有的项目，旨在协助发展中国家的教育从业者提升他们在技术应用方面的能力。该项目已经取得了显著的成果，覆盖了孟加拉国、科特迪瓦、埃及、尼日利亚和巴基斯坦等国家。华为将以资金和资源支持的方式，推动该项目在更多国家和地区落地，进一步促进信息技术在教育领域的应用，提升全球文化素养和教育水平。

科技推动，华为通过持续的技术创新和研发投入，推动国内企业的数字化转型和技术进步。与友商保持良好合作竞争关系并共同研究解决方案，推动行业发展，并积极参与国际标准制定和技术交流。在经过持续思考及探索后，华为凝结了和产业伙伴数年技术积累及 5.5G 时代各个产业方向、技术路径的思考，发布

了《迈向智能世界》系列白皮书，该系列包括无线网络、数据通信、自动驾驶网络等领域，期待与全行业共同创造智慧未来。

4.4 本章小结

本章对华为公司的案例介绍让读者对该公司的情况和特点有了初步的了解。同时，基于平衡记分卡的概念，对华为的财务、运营、成长和社会责任等四个战略绩效维度进行了初步的分析。在财务绩效方面近两年表现不佳，但尚属稳健范畴；在运营效率方面为保障数据的真实可靠性作者借鉴了财务指标中的资产周转率这一概念，华为近两年数据相较于 2018、2019 年有着较大的下滑；在成长性绩效指标方面笔者用现金流、研发费用、收入三项指标进行评价，这三项指标反映出华为在成长性方面有着较大的潜力；社会责任层面，受限于信息资料的获得，并未进行具体指标量化，但从年报披露来看华为在积极履行社会责任。



第 5 章

华为战略成本管理绩效影响因素与评价

5.1 基于扎根理论的华为战略成本管理绩效影响因素分析

本节将阐述扎根理论的具体应用过程，并按照扎根理论中的“三级编码”程序规则，对华为近五年年报进行编码。第一步：开放性编码阶段通过定义现象、界定概念和命名范畴的三个步骤对华为年报中的原始资料进行解析和比较，第二步：通过主轴式编码阶段识别范畴并建立范畴之间的逻辑联系，第三步：选择性编码阶段在前两个级别编码的基础上，通过“建构性解释”来理顺各个概括性术语之间的逻辑关系。

5.1.1 开放性编码

在扎根理论中，开放性编码是分析研究材料的第一阶段。它的目标是对原始资料进行解析和比较，以发现其中的现象、界定相关的概念，并给这些现象和概念命名。开放性编码的过程是一个开放的、逐步深入的过程，它允许研究者对材料进行细致的观察和分析。此阶段通常包括三个关键步骤：定义现象、界定概念和范畴命名。

研究者需要仔细观察和理解研究材料中的现象，将其描述和定义清楚。这可以涉及到识别和记录与研究主题相关的关键事件、行为或情况。通过界定相关的概念，研究者可以将这些现象归类为特定的概念。界定概念意味着确定出现频率较高且相关性强的模式或主题，并将其视为分析和理解研究材料的重要要素。这有助于研究者建立对研究对象的共同认识，并在进一步分析中提供一个共享的框

架。在开放性编码的过程中，研究者需要为这些概念和现象命名适当的范畴。范畴命名是将研究材料中的观察结果归类和标记的过程，以便于后续分析和整理。这些命名可以是描述性的、抽象的或符号化的，旨在准确地反映出所研究的现象和概念的特点和内涵。

“定义现象”是开放性编码的初始阶段。它是指研究者通过对原始资料进行解析和类比，对现象进行详细的描述和定义。定义现象的目的是理解资料中出现的各种行动、事件等现象，并将其转化为可分析的概念。笔者在本阶段对 2018-2022 年华为企业年报进行了解读，获取到 85 个节点现象。

“界定概念”是开放性编码的重要阶段，它是指研究者对所观察到的现象进行归类和概念化，以建立起概念范畴和理论框架。界定概念的过程有助于对现象进行更深入的理解和分析，以便后续的编码和理论构建。笔者在此步对 85 个现象节点进行了概念界定，并以小写字母 a+数字列在现象前的方式进行了编码，该编码代表了本文的最小分析单位。

“范畴命名”是开放性编码的主要阶段，涉及为每个概念或范畴命名，通常以简短的词汇或短语表示。这些命名将成为进一步分析和构建理论时的关键要素，因此需要精确而具有代表性。笔者在此步对上述 85 个节点进行了开放性编码，并用大写英文字母 A+数字+初始范畴名称进行了编码并获得了 31 个开放编码。

表 5.1 初始范畴-开放性编码

初始范畴	界定概念	定义现象
A1 布局 物联网	a1 物联网布局	我们围绕个人、家庭和组织三大场景，实现人与人、物与物以及人与物的万物互联，聚焦用户体验需求，实现联接智能化，网络主动感知变化和需求，智能、按需、无缝、安全地联接个人、家庭和组织
	a2 布局全场景智慧生态	发布华为 AI 战略与全栈全场景 AI 解决方案，包括全球首个覆盖全场景的华为昇腾(Ascend)系列芯片、产品和云服务
A2 布局 智慧生活	a3 做智慧生活领导者	面向未来万物互联的智能世界，我们致力于为消费者打造极致体验的全场景智慧生活
	a4 打造全场景智慧生活	我们坚持以智能手机为中心的“1+8+N”的全场景战略，基于在全场景终端芯片和全场景操作系统等领域的创新，积极打造不同终端在智能家居、智慧办公等场景的多屏协同能力
	a5 开放合作的商业生态	秉承开放、协作、利他的理念不断发展商业生态，汇聚全行业共筑繁荣的鸿蒙、欧拉、昇思生态，共同为客户创造更大价值
A3 打造 软件应用生态	a6 打造多元生态系统	我们鼓励开放创新的生态氛围，倡导协作利他的生态意识，持续优化生态运营及健康度评估机制，不断释放生态创造力，做大生态价值空间，与生态伙伴和开发者实现共赢
	a7 开发者激励计划	开发者激励计划“耀星计划”升级，激励资源增至 10 亿美元，并全面推向全球
	a8 鸿蒙生态飞速发展	鸿蒙生态技术品牌鸿蒙智联已有超过 2,300 家合作伙伴，新增更多产品品类，2022 年新增生态产品发货量突破 1.81 亿台，覆盖了智能家居的方方面面；截至 2022 年底，运行在 HarmonyOS 设备上的元服务数量已超过五万
A4 服务 企业数字化转型	a9 助力客户数字化转型	政府、行业机构、企业和消费者都前所未有地拥抱数字技术和服务，加速数字化转型进程
	a10 助力企业数字化转型	华为一直致力于将 ICT 技术能力延伸到各行各业，通过持续技术创新和高质量服务，引领千行百业的数字化转型
	a11 加速各行业数字化转型发展	携手全球运营商、合作伙伴，加速数字化转型，助力 5G 时代的商业成功

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

	a12 移动终端向全场景布局	同时多终端设备间协同工作将给用户带来非凡的“超级终端”体验，从个人移动终端体验向居家、办公、出行的空间智能化体验发展
A5 全场景终端布局	a13 全场景智慧生活战略布局	消费者业务坚持以消费者为中心，持续实现突破性创新，基于“1+8+N”战略，围绕智慧办公、运动健康、智慧家居、智慧出行和影音娱乐为主的五大生活场景，为消费者打造极致的全场景智慧生活体验
A6 拓展芯片业务	a14 基于华为芯片的全场景AI方案	面向ICT基础设施、终端、数字能源、云、智能汽车解决方案、芯片等多业务发展的格局，持续优化组织阵型
A7 云业务繁荣	a15 云服务业务繁荣	云服务业务要构筑AI和面向企业的服务竞争力，在数字政府、汽车ICT部件、平安城市领域建格局，保持有销毛的高速增长
	a16 持续推动商业创新	全球行业数字化发展进入深水区，随着网络规模的扩大，数字化无处不在，自动化、智能化将助力运营商提升网络能效、用户体验，持续商业创新
	a17 数字技术创新	华为致力于通过数字技术创新持续产生积极影响，帮助人们更好地联接到数字社会，让所有人享受数字化带来的便利和福祉
A8 应用创新	a18 架构创新提升新业务增长	我们聚焦业务主航道，加强投入，解决关键困难点，进行架构创新，并通过系统工程提升综合竞争力，保持了ICT基础设施业务的稳定增长，实现了数字能源、华为云等新业务的快速增长，提升了消费者用户体验和智能汽车部件竞争力
	a19 架构优化提升产品竞争力	通过架构重构、系统工程、优化设计等提升产品竞争力
	a20 构筑差异化服务保持竞争力	为企业端到端的差异化服务，保障关键业务的SLA，并使运维效率翻倍提升

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

A9 技术变革	a21 软件重构	华为以 AI 为中心的全栈软件重构，有望创建新的生态
	a22 架构重构	计算架构方面解决当前“AI、大数据应用蓬勃发展，而传统计算架构仍以 CPU 为中心”这一矛盾，华为正在设计“对等”架构，利用灵衢总线，让 GPU、NPU 以及全新硬件能够支撑 AI 业务的大发展
	a23 理论重构	首先是理论重构，我们持续探索新一代 MIMO 和无线 AI 等理论与技术，进一步逼近香农极限
	a24 重构理论寻求创新	我们在通信理论的前沿探索已经开始“沿途下蛋”，Massive MIMO 创新产品 MetaAAU，可以同时提升小区 30%上行覆盖和 30%下行覆盖，边缘用户平均体验可提升 25%，相比传统 AAU，能耗降低约 30%
	a25 扎根基础研究	我们扎根基础研究，建立了 86 个基础技术实验室，完善相关的核心技术体系
A10 持续研发	a26 加大研发投入	2018 年公司持续加大研发投入
	a27 持续研发投入	我们坚持每年将 10%以上的销售收入投入研究与开发，特别要加强基础研究与理论突破，持续强力投资技术创新与发明，厚积薄发，实现产业进步与发展
A11 法律维权	a28 维护自身权益	“公道自在人心，正义终将到来。”华为坚持用合理、合法手段维护自身权益
	a29 利用法律手段捍卫权利	同时，对于不公平的对待，我们也将基于司法程序的确定性，通过法律手段来捍卫我们的权利
	a30 知识产权保护	作为创新者以及知识产权规则的遵循者、实践者和贡献者，华为注重自有知识产权的保护，也尊重他人知识产权
A12 诚信经营	a31 诚信文化	我们重视并持续营造诚信文化，要求每一位员工遵守商业行为准则

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

	a32 合法合规	在公司合规基调的指引下，基于当地所适用的法律要求制定子公司合规管理政策和制度，持续做好外规内化，组织各国制订适用的合规白皮书，明确业务活动和员工行为的合规要求、指引及禁止性规定
	a33 网络安全	我们一直保持着网络安全的良好记录，在全球 170 多个市场被认可
A13 网络安全	a34 尊重客户隐私	加强对客户隐私的保护，提升产品安全韧性能力
	a35 网络安全和隐私保护	我们还通过联合创新、经验交流等方式，持续与各利益方共享共建网络安全与隐私保护能力，携手迈向更安全的数字世界
A14 校企合作	a36 校企合作	我们发布了沃土计划 2.0，计划五年内与社区和高校共同培养 500 万开发者，并投入 15 亿美元推动计算产业发展
	a37 开放沟通	作为全球运营的公司，华为持续积极与外界开放沟通，以更加开放和透明的心态向客户、合作伙伴和利益相关人展示真实的华为
A15 商业开放	a38 开放合作共赢	面向行业，华为始终坚持以开放、合作、共赢的态度
	a39 开放透明	我们也积极与政府、媒体、分析师等进行沟通，敞开大门欢迎各界人士来华为参观交流
	a40 构建开放生态	持续拥抱开源，在主流基金会及开源社区中积极贡献，加速产业开放式创新与开放生态构建
A16 技术开放	a41 持续开放合作	我们持续开放合作，加强与全球高校、科研机构合作，共同应对世界级的挑战和难题，促进科技进步
A17 协同创新	a42 不断协同技术创新	我们需要汇集全人类的智慧和创新能力，必须以开放包容、协同创新的机制，跨越挑战
	a43 坚持全球化合作共赢	与世界开放合作，共同探索未来。我们一贯坚定支持自由贸易、开放市场和公平竞争，特别是 ICT 产业链的全球化，持续为全球供应链的良性发展做贡献
A18 合作共赢		

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

A19 供应链多元化	a44 产业全球化投资布局	另一方面，我们也看到，全球客户与合作伙伴给予了华为极大的信任，而华为保持战略定力，保证公司的生存，对客户持续做好服务、与伙伴保持紧密合作
	a45 合作共赢	华为主张开放、合作、共赢，与客户、伙伴合作创新、扩大产业价值，形成健康良性的产业生态系统
	a46 构建合作共赢生态圈	华为最关注的还是坚持为客户创造价值、与生态圈合作共赢
	a47 供应链多元化	我们将把质量要求和质量管理延伸到华为这此年重构的供应链各环节，加大投入，通过共同的质量进步和质量提升来构筑面向客户的高质量
	a48 供应网络备份能力强	在全球建立了深圳供应中心、欧洲供应中心、拉美供应中心、迪拜供应中心，4 个供应中心之间均可相互备份整机制造供应能力
	a49 全球化的供应链保障	面对外部环境的严峻挑战，华为继续实施全球化、多元化供应战略，不依赖于任何单一国家或地区，用全球化的供应链保障供应连续性
A20 业务稳健	a50 全球运营供应链多元化	我们坚持全球运营，实施多元化的供应策略，构建长期、持续、稳定的供应能力，保障供应连续性和面向未来的可持续发展
	a51 供应商广泛	作为一家覆盖网络基础设施、IT 基础设施、云服务和智能终端等领域的全球企业，华为与过万家供应商广泛合作
A21 应变能力	a52 业务稳健增长	运营商业务受益于 EM 市场流量持续增长，成熟市场 5G、光网络等 ICT 基础建设加速和客户投资加大，稳健增长
	a53 同比增长	HMS 作为全球第三大移动应用生态正愈发繁荣，HMS 全球应用数量同比增长 147%，全球应用分发量超过 4,320 亿次

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

A22 财务稳健	a54 财务稳健	公司制定了系统的融资业务政策和项目审批流程，严格控制融资风险敞口，仅针对部分项目与相关金融机构进行了风险分担，并计量和确认了相应的风险敞口，确保业务风险可控
	a55 实体清单、保持增长	过去一段时间，华为在“实体清单”下依然保持增长，充分验证了管理体系的有效性
	a56 业务同比稳健增长	助力各行各业向数字世界挖掘生存、探索和发展的力量，全年保持逆势稳健增长
A23 产品竞争力	a57 构建产业组合保障持续生存	我们已经构筑了一个有强大韧性的产业组合，从而为公司的持续生存和发展奠定了坚实的基础
	a58 高质量的产品	将质量要求构筑到各业务流程中，用高质量的产品和服务持续赢得客户选择和信赖
	a59 低成本快速部署	使 5G 基站可以不用光纤、用微波就能实现超宽带回传，在充分发挥 5G 站点效用的情况下实现了低成本快速部署
A24 市场地位	a60 智能手机业务全球前三	基于在性能、摄影、人工智能、通信、设计等领域的多项突破性创新，消费终端产品竞争力和产品体验大幅提升，智能手机份额稳居全球前三
	a61 推动产业发展	华为构建面向通用计算的鲲鹏计算产业和面向人工智能的昇腾 AI 计算产业，携手伙伴推动产业发展，加速生态繁荣
	a62 持续引领行业发展	企业业务通过引领行业数字化、智能化发展，实现稳步增长
A25 技术领先	a63 市场规模大	华为(含荣耀)智能手机发货量 2.06 亿台，同比增长 35%。根据市场研究机构 IDC 报告显示，2018 年华为(含荣耀)智能手机市场份额达到 14.7%，稳居全球前三
	a64 G 技术领先	面向 5G 演进，与产业伙伴共同推动 5G-Advanced 产业发展进程，通过 R18、R19 和 R20 三个版本有序推进，定义技术规范，丰富技术内涵

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

A26 引领变革	a65 专利持有量高	截至 2020 年底，全球共持有有效授权专利超过 10 万件，90%以上专利为发明专利
	a66 引领变革	我们要构建开放平台，通过开展战略协同和顶层设计，加速构建产学研融合机制，共同追求卓越，持续推动向“创新引领”、“基础研究技术”、“顶尖人才为中心”的转型
	a67 前所未有的压力下保障交付	2020 年，华为承受了前所未有的外部压力，通过艰苦努力，我们克服了复杂国际环境以及新冠疫情带来的重重困难与挑战，保障了业务连续和对客户的及时交付，实现了稳健经营
A27 应变能力	a68 努力保证订单交付	2020 年，华为通过数字技术和数字平台，在保障人员健康安全的前提下持续提升交付和运维效率，保障交付和网络运维不中断，助力运营商解决疫情下的网络问题，履行社会责任
	a69 经营符合预期	2021 年，公司整体经营情况符合预期，财务稳健
	a70 提升服务质量	将涵盖新冠肺炎的医疗保险从外派员工扩大到其陪同家属，提高员工因工、传染病等场景的保险金额，并引入更多保险供应商，激活竞争机制，持续提升服务质量
	a71 努力保障业务连续	华为公司在新的内外形势下，采用数字化的方式保障业务连续性，构建疫情下的新型作战体系和数字化平台，持续支撑业务
A28 经营提效	a72 经营提效	充分运用数字化技术，持续提升内部运营效率，销管费用同比降低 93 亿人民币
	a73 对准目标去除不必要的流程	所有组织建设要对准目标，多产粮食、增加土地肥力，必须去除一些不必要的组织结构及流程，过于完美的结构与流程，可能不利于攻克高地
	a74 管理高效	面向一线组织，采用数字化的方式，构建疫情下的新型业务管理体系和平台，持续加强数字化建设与运营，快速响应，实现“多打粮食，增加土地肥力”

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

A29 经营质量提升	a75 加强产业链建设	2020 年, 华为得到众多产业组织、合作伙伴的信任和支持, 加强产业链建设, 构建供应连续性和竞争力, 确保华为产品满足客户持续、可供应交付要求, 为全球客户提供优质的产品解决方案与服务
	a76 持续提升经营质量	华为聚焦 ICT 基础设施和智能终端, 持续投入, 坚持为客户创造价值, 提升消费者体验, 改善经营质量
	a77 完善治理、合规运营	我们持续完善治理架构和技术能力, 并在研发、服务、运营等各个环节融入隐私保护和跨境传输要求
	a78 完善公司治理	良好的公司治理是公司稳健发展的重要基石。过去一年, 我们持续推进公司治理建设和优化
	a79 持续优化公司治理架构	公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本, 持续优化公司治理架构、组织、流程和考核机制, 使公司长期保持有效增长
A30 提升内部管理	a80 合规运营	遵守所有适用的法律法规是公司管理层一直秉持的核心理念, 也是华为全球化合规运营的基石
	a81 不断改进内部管理	堡垒最容易从内部攻破, 堡垒也最容易从外部加强。面向未来, 华为将努力排除外部干扰, 不断改进内部管理, 沿着既定战略方向前进
	a82 组织调整	加大对区域、研发及各一层组织的组织调整、干部任用的授权, 激发一线组织的创造活力
A31 人才培养	a83 推动数字人才培养	华为致力于帮助业务所在国培养 ICT 人才, 从 2008 年开始, 我们发起“未来种子”项目, 帮助行业和公共部门的专业人才提升技能, 培养领导力, 激励高校学生和举办各类竞赛, 并在全球各地多个社区提供基本数字技能培训
	a84 提升人才吸引力	在福布斯“2021 全球最佳雇主”排行中, 华为位列第 8, 我们还要持续提升人才吸引力

表 5.1 初始范畴-开放性编码(续)

a85 收益共享、风险共担	员工是华为的创造者和所有者，员工持股计划是华为所有权分配和治理制度设计的基础，华为通过“收益共享、风险共担”机制，团结员工，推动公司向前发展
---------------	--

数据来源：笔者经 NVivo 12 软件编码获得

5.1.2 主轴性编码

主轴性编码是指对数据进行进一步分析和归类，以建立不同概念之间的逻辑联系和相互关联。主轴性编码是在开放性编码的基础上进行的，它帮助研究者更加系统地组织和理解数据，并揭示数据中的核心概念和主要主题。在此过程中，研究者会将开放性编码中得出的一组相关概念整合起来，并识别出其中的核心概念。这些核心概念可以是在研究领域广泛存在且具有重要意义的概念，它们代表了数据中的关键要素和主题。

通过主轴性编码，研究者可以建立起不同初始范畴的逻辑联系，形成一个概念网络或理论框架。这个框架可以帮助研究者更好地理解数据中的关系和模式，揭示出隐藏在数据背后的理论和洞见。主轴性编码的结果可以用于进一步的理论构建、概念发展和理论验证。主轴性编码是一个关键的分析步骤，它有助于研究者将数据整合和解释为一个有机的整体，并为后续的研究提供基础和指导。

在本节中，对上一章节的初始范畴编码进行了主轴编码，并建立了主范畴之间的逻辑关系，用 AA+数字+主范畴描述进行编码，见图 5.2 主轴性编码。

表 5.2 主轴性编码

主范畴	初始范畴	关系内涵
AA1 业务多元化	A1 布局物联网	通过布局物联网、智慧生活，华为可以在不同领域建立业务优势，实现多元化收入来源。打造软件应用生态和拓展芯片业务则为产品创新提供技术支持，加强企业技术实力。服务企业数字化转型则将华为的技术与解决方案应用于各行业，实现数字化转型，进一步拓展市场。全场景终端布局和云业务繁荣则为用户提供更广泛的服务，促进全球市场份额增长。
	A2 布局智慧生活	
	A3 打造软件应用生态	
	A4 服务企业数字化转型	
	A5 全场景终端布局	
	A6 拓展芯片业务	
	A7 云业务繁荣	
AA2 技术创新	A8 技术变革	持续研发为技术变革提供了源源不断的创新动力，技术变革为应用创新开辟了新的可能性，而应用创新则促使技术不断地得到应用和改进。
	A9 应用创新	
	A10 持续研发	
AA3 合规经营	A11 法律维权	法律维权通过法律手段保护企业权益，诚信经营建立企业声誉，网络安全确保数据保护。它们共同支持合规经营，保障企业在法律、道德和信息安全方面的合法运营。
	A12 诚信经营	
	A13 网络安全	
AA4 开放合作	A14 校企合作	校企合作促进了产学研合作，商业开放鼓励信息流通，技术开放支持创新分享，协同创新激发合作创新力，合作共赢强调多方共同受益。这些要素相互交织，形成一个开放的生态系统，促进各领域间的跨界合作和资源共享。整体而言，这些内涵关系强调了在多元合作中，通过开放的思维和协同的精神实现共同的创新和成功。
	A15 商业开放	
	A16 技术开放	
	A17 协同创新	
	A18 合作共赢	
AA5 供应链多元化	A19 供应链多元化	供应链多元化指华为通过拓展不同的供应渠道、合作伙伴和采购来源，以及构建备份能力强的供应网络，从而降低供应风险，提升灵活性和应对能力。

表 5.2 主轴性编码(续)

AA6 财务绩效	A20 业务稳健	业务稳健表明企业核心运营稳定，应变能力强调企业适应市场变化的能力，而财务稳健则强调财务健康和可持续性。良好的业务稳健和应变能力可以支撑财务绩效，包括收入稳定和盈利能力；同时，健康的财务状况为应对市场挑战提供资源，促进业务和运营的稳定。三者协同推动企业可持续增长。
	A21 应变能力	
	A22 财务稳健	
AA7 发展成长	A23 产品竞争力	优秀的产品竞争力能够带来市场认可，提升市场地位；而卓越的市场地位为企业创造更多发展机会，支持技术领先。技术领先则反过来加强产品竞争力和市场地位，形成良性循环。这三者相互依存、相互促进，共同塑造企业的成长路径，使其在竞争中不断强大、进步。
	A24 市场地位	
	A25 技术领先	
	A26 引领变革	
AA8 社会责任	A27 应变能力	引领变革意味着积极主动地推动组织在技术、战略和文化等方面的变革，以适应社会和市场的变化。而应变能力是指组织适应和响应外部变化的能力。这两者相互关联：通过引领变革，组织能够更好地应对变化，从而更好地履行社会责任；而强大的应变能力也使得组织能够更有效地引领和适应变革，进而更好地履行其社会责任，包括对员工、社区和环境的责任。
	A28 经营提效	
AA9 运行效率	A29 经营质量提升	经营提效通过优化流程、资源配置和创新方法来降低成本、提高产出，从而提高运营效率。经营质量提升着重于提供优质产品和服务，满足客户需求，进而增强客户忠诚度和口碑，促进业务增长。提升内部管理包括强化治理、合规、优化决策等，有助于更好地组织资源和管理流程，提高整体效率。而人才培养则确保组织内部拥有合适的人才，使其能够高效地推动各项任务和改进。这些因素相互关联，共同支持运营效率的提升，使组织能够更加高效、灵活地运作。
	A30 提升内部管理	
	A31 人才培养	

数据来源：笔者经 NVivo 12 软件编码获得

5.1.3 选择性编码

选择性编码是指在开放性编码和主轴性编码的基础上进行的进一步分析和解释，以理顺不同概念之间的逻辑关系和构建概念之间的解释性理解。选择性编码有助于研究者深入理解数据中的概括性术语，并从中提取出更具解释性和理论联系的概念。通过选择性编码，我们可以将不同概念之间的逻辑联系和关系进行更系统和详细的解释。我们可以进一步探索概念之间的因果关系、条件关系、相互作用关系等，以更好地理解数据的内在逻辑和理论构建。

通过上文的主轴编码阶段，获得 9 个主范畴，在企业绩效研究中有 2 个重要概念，分别为影响因素和企业绩效，在本节中我们用这 2 个概念作为选择性编码的核心范畴，见图表 5.4 选择性编码。

表 5.4 选择性编码

核心范畴	主轴编码	理论依据
影响因素	AA1 业务多元化	业务多元化对华为业绩表现的影响是多层面的。它增强了华为稳定性和抗风险能力，通过多样化收入流和市场份额扩大提高了业绩。多元化业务还间接促进了应用创新、扩大了客户基础、分散了全球市场风险，有助于华为技术交叉应用和提高自身品牌价值。
	AA2 技术创新	通过持续的技术创新，华为能够不断提升其产品和服务的质量，保持竞争力。此外，技术创新还有助于华为在新兴领域保持领先地位，如 5G、人工智能和云计算等。这些技术的快速发展为华为提供了更多商机，并支持了其全球业务扩张。技术创新是华为成功的核心因素之一，对其在全球市场上的地位和竞争力具有深远影响。

表 5.4 选择性编码(续)

企业绩效	AA3 合规经营	合规经营降低了华为的法律风险，维护信誉，支持国际业务拓展，有效管理风险，确保业务的稳定性持续发展。合规经营帮助公司遵守全球法规，保护声誉，为华为持续经营提供基础。开放合作促进了创新和技术进步，扩大了市场份额，稳固了业界生态，提高了客户体验。通过与合作伙伴共享资源和知识，华为能够更好地满足客户需求，降低成本，加速产品开发，增强竞争力。此外，开放合作也有助于拓展全球业务，进一步巩固了华为在全球市场的地位。
	AA4 开放合作	
	AA5 供应链多元化	多元化的供应链有助于降低单一供应商的风险，减轻了生产中断和成本不稳定性的威胁，从而保持了供应链的稳定性和可靠性。通过与多个供应商建立合作关系，华为还能够获得更多的技术和资源，推动技术创新和产品升级。供应链多元化不仅提高了风险管理能力，还促进了灵活性、成本效益和创新，对华为企业绩效产生了积极的影响。
	AA6 财务绩效	华为的财务绩效在过去几年有所下滑，但仍然保持着稳健的水平，主要通过多元化业务拓展、全球市场扩张和加强内部管理来维系企业现金流并为未来发展奠定基础。
	AA7 发展成长	通过提高产品竞争力、占据市场地位和保持技术领先这三个维度，可以看出华为在面临困境时依旧保持着竞争优势，这三个维度相互支持，共同推动了华为的发展成长。
	AA8 社会责任	华为在社会责任的表现主要集中在引领行业变革和面对危机积极应对保障客户业务延续两个方面。这两个方面的表现使华为建立了良好的声誉，同时有助于其在全球范围内可持续发展。

表 5.4 选择性编码(续)

AA9 运行效率	运行效率的提升使华为能够更好地应对市场挑战，提高资源利用效率，加强内部管理，提供更高质量的产品和服务，从而增强了企业的竞争力和可持续发展能力。
----------	---

数据来源：笔者经 NVivo 12 软件编码获得

影响因素，是指影响华为企业绩效变动的因素，包含了业务多元化、技术创新、合规经营、开放合作、供应链多元化，这些因素相互交织，对华为的战略、成本管理和绩效产生综合影响。

企业绩效，是指衡量企业运营状况和成果的指标，通常包括财务绩效和非财务绩效。本类目中包含了财务绩效、发展成长、社会责任、运行效率四个主轴编码。

5.1.4 理论饱和度检验

本文已对华为企业近五年年报进行了全面阅读细分，并通过文献梳理获取了主要理论框架和关键概念。在收集编码的过程中逐渐出现了重复的理论、概念和模式，当发现无法获得新概念的补充和发展时，即停止了资料的收集。并结合外部新闻资讯对年报上主轴编码进行映射验证，一致性高度吻合，因此笔者认为可以认为华为企业战略成本管理绩效研究编码在理论上是饱和的。

5.2 华为战略成本管理影响因素评价

在上节中，研究运用 Nvivo12 软件结合扎根理论对华为近五年年报进行了编码并对主轴编码进行了因果区分，本章将进一步剖析华为战略成本管理影响因素。通过问卷调查进行行业专家学者各方意见收集，结合层次分析各主轴编码权重，

揭示了华为的战略选择和执行的主要方向。以下图 4.2 为华为战略成本管理影响因素层次分析图。

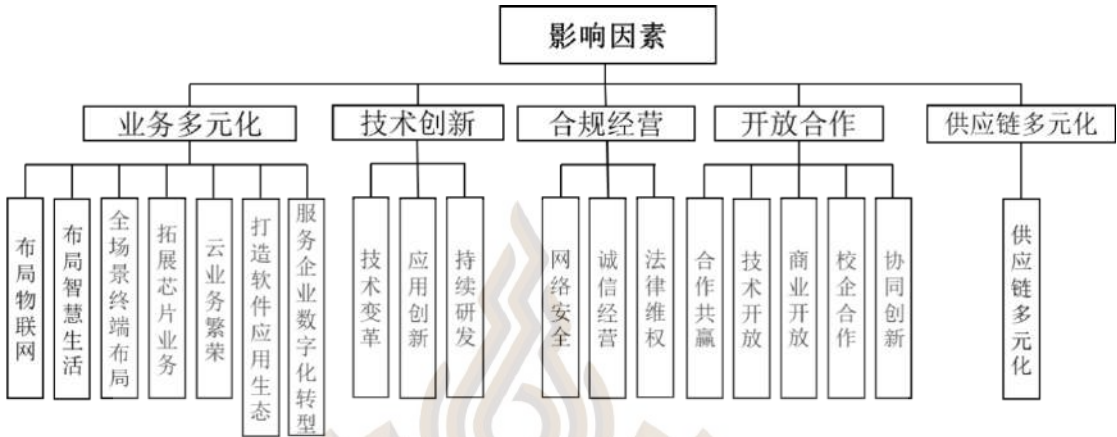


图 5.1 华为战略成本管理影响因素层次分析图

5.2.1 华为战略成本管理影响因素重要性的评定方法

将影响因素这一主轴编码进行分层后，笔者设计调查问卷，并对有经验的企业中高层工作人员及高校师生发放，一段时间后收回调查问卷。在收集问卷结果后进行数据汇总归集,并借用 SPSSAU 软件进行数据处理。

首先，建立构建判断矩阵。针对目标层，将综合评价层的元素间相对重要性两两比较，得到两两比较的判断矩阵。根据 1-9 标度法，数字标度的含义及说明如下：

表 5.5 判断矩阵评价标准

aij	定义	aij	定义
1	Ai 和 Aj 同等重要	2	介于同等与略微重要之间
3	Ai 比 Aj 略微重要	4	介于略微与明显重要之间
5	Ai 较 Aj 明显重要	6	介于明显与十分明显重要之间
7	Ai 较 Aj 十分明显重要	8	介于十分明显与绝对重要之间

9	Ai 较 Aj 绝对重要	倒数	a_{ij} 为指标 i 和 j 的重要性比较结果, $a_{ij}=1/a_{ji}$
---	--------------	----	---

数据来源：笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

根据各指标的重要性的对比，从而得到目标层的判断矩阵(表 5.6)。

表 5.6 影响因素指标判断矩阵

评价指标	业务多元化	技术创新	合规经营	开放合作	供应链多元化	Wi
业务多元化	1	1	5	3	4	0.3648
技术创新	1	1	6	4	2	0.3489
合规经营	1/5	1/6	1	1	1	0.0815
开放合作	1/3	1/4	1	1	2	0.1124
供应链多元化	1/4	1/2	1	1/2	1	0.0924

数据来源：笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

由表 5.6 可得， $\lambda_{\max}=5.1981$ ， $CI=0.0495$ ， $RI=1.12$ ， $CR=0.0442$ ， $CR<0.1$ ，具有令人满意的一致性。

该判断矩阵权重的详细计算过程为：

先计算判断矩阵中每一行元素的乘积，

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} = [60.0000, 48.0000, 0.0333, 0.1667, 0.0625]$$

然后，计算 m_i 的 n 次方根， $w_i^* = \sqrt[n]{m_i} = [2.2679, 2.1689, 0.5065, 0.6988, 0.5743]$

再对向量进行归一化处理： $w_i = w_i^* / \sum_{i=1}^n w_i^* = [0.3648, 0.3489, 0.0815, 0.1124, 0.0924]$

其中，最大特征值 $\lambda_{\max}$ 的计算为： $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = 1/5 \times 25.9903 = 5.1981$

式中， $A_{wi}=[1.8279,1.8370,0.4174,0.5875,0.4957]$ 。

得到一致性指标 CI 为： $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = (5.1981-5)/(5-1)=0.0495$

由 RI 表查到当判断矩阵为 5 阶时，RI 为 1.12。

计算得到平均一致性为： $CR=CI/RI=0.0495/1.12=0.0442<0.1$ ，通过了一致性检验。

表 5.7 业务多元化指标化判断矩阵

评价指标	布局物 联网	全场景 终端布 局	布局智 慧生活	拓展芯 片业务	云业务 繁荣	打造软 件应用 生态	服务企 业数字 化转型	Wi
布局物联 网	1	4	8	2	1	3	2	0.2839
全场景终 端布局	1/4	1	2	1/2	1/4	2	1	0.0902
布局智慧 生活	1/8	1/2	1	1/3	1/8	1/2	1/4	0.0385
拓展芯片 业务	1/2	2	3	1	2	1	2	0.1730
云业务繁 荣	1	4	8	1/2	1	1	2	0.1991
打造软件 应用生态	1/3	1/2	2	1	1	1	1/2	0.0939
服务企业 数字化转 型	1/2	1	4	1/2	1/2	2	1	0.1213

数据来源：笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

由表 5.7 可得, $\lambda_{\max}=7.5450$, $CI=0.0908$, $RI=1.36$, $CR=0.0668$, $CR<0.1$, 具有令人满意的一致性。

该判断矩阵权重的详细计算过程为:

先计算判断矩阵中每一行元素的乘积,

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} = [384.0000, 0.1250, 0.0003, 12.0000, 32.0000, 0.1667, 1.0000]$$

然后, 计算 m_i 的 n 次方根, $w_i^* = \sqrt[n]{m_i} = [2.3399, 0.7430, 0.3175, 1.4262, 1.6407, 0.7742, 1.0000]$

再对向量进行归一化处理: $w_i = w_i^* / \sum_{i=1}^n w_i^* = [0.2839, 0.0902, 0.0385, 0.1730, 0.1991, 0.0939, 0.1213]$

其中, 最大特征值 $\lambda_{\max}$ 的计算为: $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = 1/7 \times 52.8148 = 7.5450$

式中, $Aw_i = [2.0224, 0.6837, 0.2790, 1.3457, 1.5750, 0.7435, 0.8815]$

得到一致性指标 CI 为: $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = (7.5450 - 7) / (7 - 1) = 0.0908$

由 RI 表查到当判断矩阵为 7 阶时, RI 为 1.36。

计算得到平均一致性为: $CR = CI / RI = 0.0908 / 1.36 = 0.0668$

表 5.8 技术创新指标判断矩阵

评价指标	技术变革	应用创新	持续研发	Wi
技术变革	1	2	1	0.4000
应用创新	1/2	1	1/2	0.2000
持续研发	1	2	1	0.4000

数据来源: 笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

由表 5.8 可得, $\lambda_{\max}=3.0000$, $CI=0.0000$, $RI=0.52$, $CR=0.0000$, $CR<0.1$, 具有令人满意的一致性。

该判断矩阵权重的详细计算过程为:

先计算判断矩阵中每一行元素的乘积,

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} = [2.0000, 0.2500, 2.0000]。$$

然后, 计算 m_i 的 n 次方根, $w_i^* = \sqrt[n]{m_i} = [1.2599, 0.6300, 1.2599]$ 。

再对向量进行归一化处理: $w_i = w_i^* / \sum_{i=1}^n w_i^* = [0.4000, 0.2000, 0.4000]$

其中, 最大特征值 $\lambda_{\max}$ 的计算为: $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = 1/3 \times 9.0000 = 3.0000$

式中, $Aw_i = [1.2000, 0.6000, 1.2000]$ 。

得到一致性指标 CI 为: $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = (3.0000 - 3)/(3 - 1) = 0.0000$

由 RI 表查到当判断矩阵为 3 阶时, RI 为 0.52。

计算得到平均一致性为: $CR = CI/RI = 0.0000/0.52 = 0.0000 < 0.1$, 通过了一致性检验。

表 5.9 合规经营指标判断矩阵

评价指标	网络安全	诚信经营	法律维权	Wi
网络安全	1	2	1	0.4126
诚信经营	1/2	1	1	0.2599
法律维权	1	1	1	0.3275

数据来源: 笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

由表 5.9 可得, $\lambda_{\max}=3.0536$, $CI=0.0268$, $RI=0.52$, $CR=0.0516$, $CR<0.1$, 具有令人满意的一致性。

该判断矩阵权重的详细计算过程为：

先计算判断矩阵中每一行元素的乘积，

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} = [2.0000, 0.5000, 1.0000]。$$

然后，计算 m_i 的 n 次方根， $w_i^* = \sqrt[n]{m_i} = [1.2599, 0.7937, 1.0000]。$

再对向量进行归一化处理： $w_i = w_i^* / \sum_{i=1}^n w_i^* = [0.4126, 0.2599, 0.3275]$

其中，最大特征值 $\lambda_{\max}$ 的计算为： $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = 1/3 \times 9.1609 = 3.0536$

式中， $Aw_i = [1.2599, 0.7937, 1.0000]。$

得到一致性指标 CI 为： $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = (3.0536 - 3) / (3 - 1) = 0.0268$

由 RI 表查到当判断矩阵为 3 阶时， RI 为 0.52。

计算得到平均一致性为： $CR = CI / RI = 0.0268 / 0.52 = 0.0516 < 0.1$ ，通过了一致性检验。

表 5.10 开放合作指标判断矩阵

评价指标	合作共赢	技术开放	商业开放	校企合作	协同创新	Wi
合作共赢	1	1/2	1/2	1/2	1/2	0.1088
技术开放	2	1	1/2	2	2	0.2499
商业开放	2	2	1	2	1	0.2871
校企合作	2	1/2	1/2	1	1	0.1649
协同创新	2	1/2	1	1	1	0.1894

数据来源：笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

由表 5.10 可得， $\lambda_{\max} = 5.1951$ ， $CI = 0.0488$ ， $RI = 1.12$ ， $CR = 0.0435$ ， $CR < 0.1$ ，具有令人满意的一致性。

该判断矩阵权重的详细计算过程为：

先计算判断矩阵中每一行元素的乘积，

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} = [0.0625, 4.0000, 8.0000, 0.5000, 1.0000]$$

然后，计算 m_i 的 n 次方根， $w_i^* = \sqrt[n]{m_i} = [0.5743, 1.3195, 1.5157, 0.8706, 1.0000]$ 。

再对向量进行归一化处理： $w_i = w_i^* / \sum_{i=1}^n w_i^* = [0.1088, 0.2499, 0.2871, 0.1649, 0.1894]$

其中，最大特征值 $\lambda_{\max}$ 的计算为： $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = 1/5 \times 25.9755 = 5.1951$

式中， $Aw_i = [0.5544, 1.3195, 1.5235, 0.8403, 0.9838]$ 。

得到一致性指标 CI 为： $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = (5.1951 - 5) / (5 - 1) = 0.0488$

由 RI 表查到当判断矩阵为 5 阶时， RI 为 1.12。

计算得到平均一致性为： $CR = CI / RI = 0.0488 / 1.12 = 0.0435 < 0.1$ ，通过了一致性检验。

根据指标的层级情况，可以得到供应链多元化相对于上一级的相对权重为 1。

权重汇总计算结果为表 5.11 所示：

表 5.11 权重汇总计算表

准则层	相对权重	指标层	相对权重	绝对权重	排序
业务多元化	0.3648	布局物联网	0.2839	0.1036	3
		全场景终端布局	0.0902	0.0329	11
		布局智慧生活	0.0385	0.0141	18
		拓展芯片业务	0.1730	0.0631	7

表 5.11 权重汇总计算表(续)

		云业务繁荣	0.1991	0.0726	5
		打造软件应用生态	0.0939	0.0343	9
		服务企业数字化转型	0.1213	0.0443	8
		技术变革	0.4000	0.1396	2
技术创新	0.3489	应用创新	0.2000	0.0698	6
		持续研发	0.4000	0.1396	1
		网络安全	0.4126	0.0336	10
合规经营	0.0815	诚信经营	0.2599	0.0212	16
		法律维权	0.3275	0.0267	14
		合作共赢	0.1088	0.0122	19
		技术开放	0.2499	0.0281	13
开放合作	0.1124	商业开放	0.2871	0.0323	12
		校企合作	0.1649	0.0185	17
		协同创新	0.1894	0.0213	15
供应链多元化	0.0924	供应链多元化	1.0000	0.0924	4

数据来源：笔者经 SPSS-AU 软件计算获得

5.2.2 华为战略成本管理影响因素权重分析

通过上表 5.11 各指标权重对华为战略成本管理影响因素进行分析,我们发现一级指标中的业务多元化权重占比为 36.48%和技术创新权重占比为 34.89%,均对华为的战略成本管理绩效表现有着显著影响。二级指标中的布局物联网、技术变革、持续研发、供应链多元化对华为战略成本管理的绩效表现有着极为重要的影响,占比分别为 10.36%、13.96%、13.96%、9.24%。一级指标中的供应链多元

化虽然权重占比不高，但鉴于其二级指标较为单一，我们可以看成供应链多元化对华为战略成本管理的绩效有着非常重要的影响。

1)业务多元化

华为这一战略举措旨在实现业务的多元化发展。下设布局物联网、全场景终端布局、布局智慧生活、拓展芯片业务、云服务业务、打造软件应用生态、服务企业数字化转型七个具体行为指标。这些二级指标代表了华为在业务多元化方面的具体发展方向和重点领域，通过在这些领域的投资和创新，华为努力实现业务的多元化，提供更广泛的产品和解决方案，以满足不同客户的需求，并增强公司的竞争力。

华为做出这一战略举措的原因，我们通过选择性编码影响因素可以推测出，主要为受到政治环境和商业机会的驱动。政治环境方面，华为所受到影响具备一定的特定性，这种特定风险对于华为业务所带来的影响是深远且不易消除的，此种的影响带来的主要有三方面：第一，欧美国家通讯市场的准入门槛进一步提升，彻底失去北美及部分欧洲国家的 5G 入场券；第二，品牌形象在国际市场严重受损；第三，技术封锁及专利保护导致供应链中断、部分业务所需核心专利无法保证持续获得。商业机会方面，作为一家全球领先通讯技术解决方案供应商，华为拥有着 5G 网络的建设和应用机会、数字经济、物联网、人工智能机器学习、企业数字化转型等新赛道机遇。这些商业机会为华为提供了广阔的发展空间，同时也促使着华为向服务型企业转型以适应市场变化，保持竞争优势并提升用户粘性。

上述两方面影响，华为做出了业务多元化这一举动，从第三章的绩效表现来看，笔者认为业务多元化这一举措为华为战略成本管理带来了正向的推动，通过业务多元化，华为能够降低对单一业务的依赖，减少因特定风险而导致的经营不确定性。这一战略举措使华为能够在受到政治环境和商业机会双重影响的情况下保持竞争力和持续发展。

2)技术创新

技术创新包含技术变革、应用创新、持续研发三个开放编码，一级指标技术创新在问卷中权重占比为 34.89%，技术变革和持续研发两个二级指标在最终权重占均超过 10%，权重比分别为第一、二名。

在技术变革这一指标中，华为的标志性现象包括应用型软件重构、技术架构重构、技术理论重构和扎根基础研究，结合年报中出现的“系统工程能力”、“以人才的浓度来对抗技术的难度”等，这些现象反映了华为在技术层研发战略实施中的重要举措和转变。作为一家科技型企业，技术创新是其核心竞争力和企业之本，面对专利封锁等制裁措施，华为采取了技术革新的战略来应对挑战。

应用创新具体表现在构建差异化的软件生态、产品来提升企业竞争力，服务于新业务布局和客户需求。华为在应用创新方面注重打造与硬件产品相配套的软件生态系统，通过开放平台和合作伙伴关系，吸引开发者和合作伙伴参与软件应用的开发和创新，以提升产品的竞争力和用户体验。应用创新不仅仅是在技术层面的创新，更包括了在产品和服务层面的差异化和创新，以满足不同行业和客户的需求。

持续研发是华为在技术创新中的支持性环节。持续研发体现了华为对技术的持续投入和创新的态度。华为将研发视为公司的核心战略，并持续加大在研发领域的投入。通过持续研发，华为能够推出具有差异化和领先技术的产品和解决方案，不断满足市场的需求，并在竞争激烈的行业中保持竞争优势。

技术创新在华为的战略中起极其重要的作用。通过技术变革、应用创新和持续研发，华为能够不断推出具有差异化和领先技术的产品和解决方案，应对市场挑战，提升竞争力，并保持技术领先地位。其中应用创新举措有助于华为应对专

利封锁等制裁措施带来的挑战，同时也为公司提供了更多的商业机会和市场竞争优势，以实现持续的业务增长和长期的可持续发展为企业战略成本管理财务层绩效带来的较为正面的影响。技术变革，主要针对美国专利封锁等行为，华为想通过技术革新谋求企业未来的长期发展，这一举措为华为战略成本管理绩效发展性指标带来了正面的影响。

3) 合规经营

合规经营包括网络安全、诚信经营、法律维权三个二级指标。遵守法律法规和行业规范，建立健全的合规体系，以确保企业经营的合法性、客户的安全隐私和业务的可持续性。华为注重合规经营的目的是确保企业在合法合规的基础上运营，保护客户利益和数据安全，维护业务的可持续性，建立信任和良好的声誉。该主轴编码在问卷调查中处于相对不重要的位置。但笔者在对华为年报编码过程中发现网络安全、合规经营都属于高频词汇出现，笔者认为华为这一战略措施内在打造企业文化、经营理念，对外旨在塑造企业、品牌形象消除美制裁后的负面品牌影响。

4) 开放合作

与内外部利益相关者保持积极的沟通和合作，促进信息共享、理解和信任，建立良好的合作关系。开放沟通主要包含五个开放性编码，合作共赢、技术开放、商业开放、校企合作、协同创新，问卷中一级指标权重占比 11.46%，处于相对影响的位置。开放合作有助于加强华为的创新能力。通过与合作伙伴的合作，华为能够获得更多的创新思路、技术和资源，加速技术研发和创新的速度。华为积极推动开放创新，通过与开发者、合作伙伴和行业生态系统的合作，共同推动技术的发展和应用创新，从而提升产品的竞争力和用户体验。开放合作有助于构建生态系统。华为积极构建开放的生态系统，与合作伙伴共同打造生态圈，通过开放

平台和合作伙伴关系，吸引更多的开发者和合作伙伴参与生态系统的建设和发展。生态系统的构建可以带动创新和发展，提供更多的服务和价值给用户，实现生态系统的良性循环和可持续发展。华为开放合作的目的是实现合作共赢、加强创新能力、拓展市场和构建生态系统。通过与合作伙伴的合作，华为能够获得资源共享、加速创新、拓展市场和构建良好的生态环境，从而实现长期的可持续发展和业务成功。

5) 供应链多元化

在问卷调查最终权重中，供应链多元化这一主轴编码占比 9.24%，属于影响较大的战略举措。华为供应链多元化的目的是为了降低供应链风险、提升供应链弹性和灵活性，并为企业的持续发展创造更多机会。

供应链多元化有助于降低供应链风险。通过多元化供应链，华为可以减少对特定供应商或地区的依赖，分散风险，降低供应链中断的风险，确保供应链的可靠性和稳定性。供应链多元化可以提升供应链的弹性和灵活性。面对市场需求的快速变化和技术进步的不确定性，华为通过建立多元化的供应链网络可以更好地应对变化，并能够更灵活地调整供应链的组织和流程。不同供应链的结构和地理位置的多样性可以使企业更具适应性，更好地满足市场需求。多元化的供应链网络可以为华为提供更广阔的选择，更好地利用市场机会，拓展业务领域，提高竞争力和市场份额。

5.3 本章小结

本章节对华为公司 2018-2022 年年报进行了编码分析，探究了华为在战略成本管理方面的绩效表现。通过选择性编码和主轴编码的方法，获得了 2 个选择性编码和 9 个主轴编码，以问卷调查权重赋值的方式对华为具体的战略行为进行了

权重分配。在选择编码方面，笔者用企业绩效评估的方法在影响因素、企业绩效两个方面进行设定。主轴编码方面获取到 9 个核心范畴，并对影响因素中的 5 个主轴编码进行问卷调研，主轴编码反映了华为在应对外部环境变化和市场竞争中的重要战略决策。通过业务多元化，华为寻求降低风险、拓展新的业务领域，增加收入来源。技术创新则是华为的核心竞争力，通过技术变革和持续研发，华为不断推动技术进步和应用创新。合规经营则强调华为在网络安全、诚信经营和法律维权方面的重视。通过小节的研究，我们对华为的战略成本管理绩效进行了初步分析，并获得了影响因素重要性的清晰认识。



第 6 章

华为战略成本管理绩效影响因素作用机理分析

6.1 华为战略成本管理绩效影响因素的作用机理模型构建

本研究采用扎根理论的三级编码方法，对华为绩效进行了深入探索，涵盖了开放性、主轴性编码及选择性编码，并对它们进行了分类和编排，最终构建了华为绩效影响因素维面模型。

为了更加清晰地呈现绩效影响因素的作用路径和形成机理，本研究对华为绩效影响因素维面模型进行了进一步扩展。运用扎根理论的语义关系、情境关系和因果关系逻辑，将影响因素和企业绩效这两个核心范畴相互关联。通过梳理华为绩效影响因素的作用路径，构建了华为绩效影响因素作用机理模型(见图 6.1)，并对华为绩效影响因素作用机理的四条路径进行了深入分析。这一模型有助于更好地理解华为绩效的形成过程和影响因素之间的相互作用。

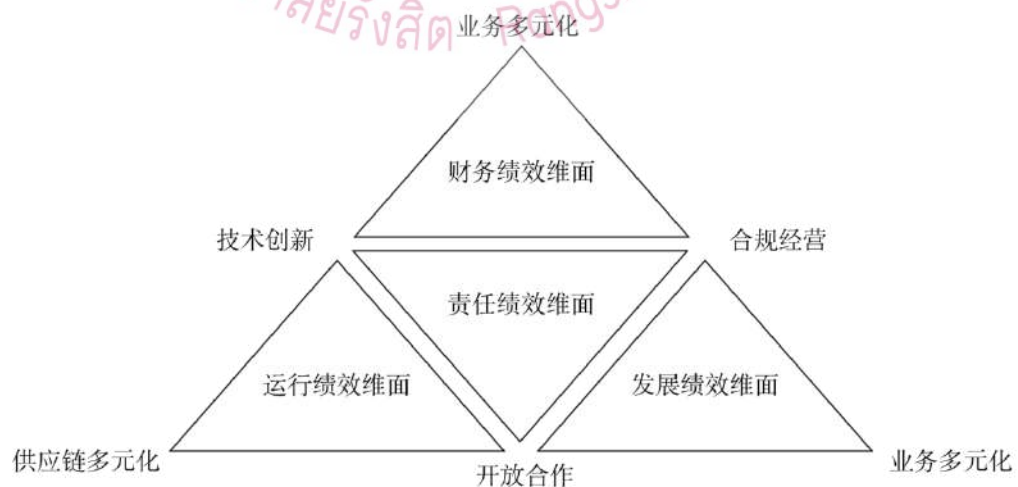


图 6.1 华为绩效影响因素作用机理模型

6.2 华为战略成本管理绩效影响因素作用机理的路径分析

6.2.1 财务绩效影响因素作用机理

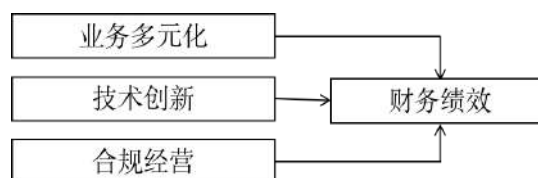


图 6.2 财务绩效影响因素作用机理

华为财务绩效主要影响因素为业务多元化、技术创新、合规经营，对财务绩效产生作用。

如图 6.2 所示，影响华为财务绩效具体的机理路径分为三条。

1)业务多元化使得华为能够在不同领域和市场展开经营，从而拓宽收入来源和市场份额。通过进入不同的业务领域，华为可以降低对特定行业的依赖，减轻市场波动和竞争风险。同时，业务多元化还为华为提供了更多的机会进行市场定位和产品差异化，从而实现定价优势和增加利润空间。不同业务领域之间的协同效应也有助于降低整体成本，提高财务绩效。

2)技术创新是华为在全球市场竞争中保持竞争优势的关键。通过持续的技术创新，华为能够推出具有竞争优势的产品和解决方案，提升市场份额和产品附加值，从而实现收入的增长。技术创新还可以优化生产和运营流程，提高生产效率和降低生产成本，从而改善财务绩效。此外，技术创新还为华为打开新的商机，拓展新的市场，进一步促进财务绩效的提升。

3)合规经营对华为的财务绩效具有积极的作用。通过遵守法律法规和商业道德，华为能够避免不必要的罚款和诉讼费用，提升品牌价值和声誉，优化资源配置，降低运营成本，增强投资者信心，赢得政府支持，这些因素共同推动了华为的财务绩效的提升和可持续发展。

综合来看，业务多元化、技术创新和合规经营作为三个关键的影响因素，对华为战略成本管理的财务绩效具有重要的作用。这些因素的综合作用能够促进收入增长、利润提升和成本优化，从而增强华为的竞争力和可持续发展能力。这也是华为在全球市场取得成功的重要原因之一。

6.2.2 运行效率绩效影响因素作用机理



图 6.3 运行效率绩效影响因素作用机理

华为运行效率绩效影响因素主要为开放合作、技术创新、供应链多元化。

如图 6.3 所示，影响华为运行效率绩效的具体机理路径分为三条：

1)开放合作使得华为能够与合作伙伴共享资源、知识和市场机会，加快创新和发展的速度。通过与合作伙伴的合作，华为能够快速获取所需的技术、人才和资金等资源，避免资源浪费和重复投入，从而提高运行效率。开放合作还能够促进信息共享和沟通，加强内外部的协作与合作，进一步优化内部流程和决策制定，提升运行效率。

2)技术创新是提高华为运行效率的重要推动力。通过技术创新，华为可以优化产品和解决方案，提高产品性能和质量，降低产品的制造成本和生命周期成本，从而提高运行效率。技术创新还能够优化生产和运营流程，提高生产效率和资源利用率，减少浪费和成本，进一步提升运行效率。

3)供应链多元化能够降低供应链风险，确保供应链的稳定和效率。通过建立多元化的供应链网络，华为能够获得更多的供应资源和灵活性，减少对特定供应商的依赖。这有助于提高供应链的响应速度和灵活性，减少供应链的延迟和中断，提高运行效率。供应链多元化还能够降低采购成本、物流成本和库存成本，从而降低整体成本，进一步提升运行效率。

综合来看，开放合作、技术创新和供应链多元化作为三个关键的影响因素，对华为战略成本管理的运行效率具有重要的作用。这些因素的综合作用能够优化资源配置、加强管理与决策制定，提高生产效率和水平，降低成本和风险，从而提高华为的运行效率。这也是华为在全球市场取得成功并保持竞争优势的重要原因之一。

6.2.3 发展成长绩效影响因素作用机理



图 6.4 发展成长绩效影响因素作用机理

如图 6.4 所示，华为发展成长绩效影响因素主要为开放合作、业务多元化和合规经营，三个影响因素作用影响华为的发展成长绩效。

影响华为发展成长绩效的具体机理路径分为以下三条：

1)开放合作对华为发展绩效产生了积极的影响。它加速了创新、扩大了市场份额、降低了研发成本、增强了全球合作伙伴关系，并提高了企业灵活性。通过与合作伙伴的合作，华为可以获得更多的市场情报和客户需求，从而更好地把握市场机遇，实现快速的业务拓展。开放合作还能够促进技术创新和产品的不断更新，保持竞争力，并通过优化资源配置，提高运营效率，降低成本，从而促进发展绩效的提升。

2)业务多元化对华为发展绩效产生积极的影响。它不仅增加了收入来源，降低了风险，还优化了资源配置，提升了品牌价值，并实现了战略协同效应。通过业务多元化，华为能够更好地应对市场挑战，保持竞争优势，并持续实现健康的发展。

3)合规经营是华为发展的重要基石，遵守相关法律法规和商业道德，有助于保护公司声誉和品牌形象。通过合规经营，华为能够减少法律风险和违规成本，避免不必要的罚款和诉讼费用。合规经营还能够提高公司的可信度和信誉度，增强客户的信任，有助于推动销售和业务发展。因此，合规经营对华为发展绩效具有积极的影响。

综合来看，开放合作、业务多元化和合规经营作为三个关键的影响因素，对华为战略成本管理发展绩效的影响具有重要的作用。这些因素的综合作用能够促进收入增长、利润提升、成本优化，增强华为的竞争力和可持续发展能力。同时，通过合规经营，华为能够降低法律风险和维护企业声誉，为发展创造更加良好的环境。

6.2.4 社会责任绩效影响因素作用机理

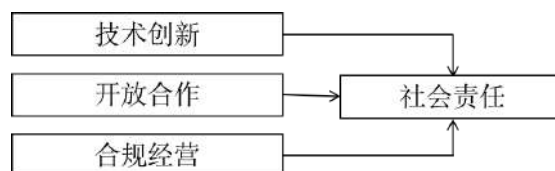


图 6.5 社会责任绩效影响因素作用机理

如图 6.5 所示，华为社会责任绩效影响因素主要为技术创新和合规经营，共同作用影响华为的社会责任绩效。

根据上述路径分析，可以得出影响华为社会责任绩效的具体机理路径分为以下三条：

1)技术创新是推动企业社会责任绩效提升的关键因素。通过技术创新，华为可以提供更具环保性、可持续性和社会价值的产品和解决方案，满足社会对低碳、节能、智能等方面的需求。技术创新还有助于提高产品的质量和安全性，减少对资源的消耗和环境的影响，从而提升社会责任绩效。

2)合规经营是确保企业遵守法律法规和商业道德的基础，对于华为的社会责任绩效至关重要。通过合规经营，华为能够保护消费者权益、员工权益和环境健康，避免违规行为和社会负面影响。合规经营还包括推动供应链的合规和可持续发展，确保供应商遵守劳工权益、环境保护和反腐败等方面的要求。这些举措有助于提升华为的社会责任绩效，赢得社会的认可和信任。

3)通过开放合作，华为可以与其他企业、组织、学术界等合作伙伴共同合作，共同解决社会问题。合作伙伴可能拥有不同的专业知识和资源，能够为华为提供

更多的社会责任领域的专业意见和支持。这有助于华为更有效地参与社会责任项目，共同推动社会发展和改善。

综合来看，技术创新、合规经营和开放合作作为三个关键的影响因素，对华为战略成本管理社会责任绩效产生积极的影响。通过技术创新降低成本、合规经营降低法律风险和社会责任成本、开放合作优化资源利用和增强社会联系，华为能够在战略成本管理的同时，积极履行社会责任，实现可持续的经营和社会价值。这也有助于提升公司的声誉和品牌价值，吸引更多客户和合作伙伴，推动公司的长期发展。

6.3 本章小结

华为公司在过去几年面临着美国政府的制裁和技术封锁，这对公司的管理绩效产生了重大影响。通过对华为公司近五年战略成本管理绩效的研究，可以发现该公司在应对这些挑战方面取得了积极的成果。首先，华为通过业务多元化降低了对单一业务的依赖。面对技术封锁的风险，公司积极拓展新的业务领域，包括物联网、人工智能、云服务等。通过在多个业务领域的投资和发展，华为增加了收入来源，减轻了对单一业务的依赖。华为公司在技术变革方面做出了持续的研发投入和创新努力。其次面对技术封锁的困境，华为积极进行技术重构和应用创新，致力于寻找替代解决方案和技术路径。华为持续加大研发投入，一方面希望通过底层技术变革绕过技术专利封锁保持通讯业务市场份额，另一方面又在技术应用层面加大创新以拓宽赛道确保在竞争激烈的市场中保持竞争力。应用创新可以为华为带来的短期的现金流增长，技术变革涵盖多项理论技术重构，但这种技术变革具有一定的不确定性。再则华为通过优化资源配置和提高运营效率，降低成本和风险。公司持续进行成本控制，通过精简流程等措施来降低运营成本。这种战略成本管理的做法有助于华为在竞争激烈的市场环境中保持竞争力，并提高企业的盈利能力。

第 7 章

研究结论与启示

7.1 研究结论

第一，本文采用了波特五力模型和 SWOT 分析方法对华为的战略定位进行了深入分析。在市场定位方面，华为主要聚焦于通信技术、智能设备、云计算、人工智能等领域。华为的优势主要体现在技术创新能力强、品牌影响大、全球化战略、完善的供应链体系，劣势表现在依赖于中国市场、受制于政治风险、管理缺乏透明度、品牌形象在国际市场中受损。通过对竞争环境和内外部优势、劣势的评估，我们揭示了华为在市场竞争中的定位和优势，为后续的战略成本管理现状和绩效分析提供了重要依据。

第二，在战略成本管理现状的分析中，本文通过外部资料和华为官网的数据收集，对华为的内部成本管理和外部成本管理进行了全面考察。再者应用平衡记分卡的概念，对华为的四个战略绩效维度，包括财务、运营、成长和社会责任，进行了初步的分析。从分析中可以看出，华为在战略成本管理方面表现出色，不断推动技术创新和合规经营，并与合作伙伴进行开放合作，从而为公司的绩效表现提供了有力支撑。

第三，本文运用扎根理论方法对华为公司 2018-2022 年年报进行了编码分析，并运用 AHP 层次分析法对华为战略成本管理影响因素的重要性进行了数据分析。经过分析，我们可以得知业务多元化和技术创新是最重要的影响因素，与其他影响因素共同作用于华为战略成本管理方面绩效。

第四，基于三级编码，本文梳理了华为绩效影响因素的作用路径，构建了华为绩效影响因素作用机理模型，并对其作用路径进行了分析。由此得出结论，华为战略成本管理绩效受业务多元化、技术创新变革、完善合规经营、开放合作、供应链多元化 6 个方面影响，这些因素的综合作用使得华为在受美制裁后成功保持了竞争优势。同时，华为在持续改进和可持续发展方面也面临着挑战，需要继续加强战略成本管理，灵活调整战略，不断提高自身竞争力，以确保未来的可持续发展。

7.2 研究启示

通过本文的研究结论笔者得出以下三点启示：

1)通过业务多元化，华为可以降低对特定行业和市场的依赖，减轻市场波动和竞争风险。科技型跨国企业在面对政治环境的不确定性和变化时，需要具备敏锐的嗅觉，及时调整战略和业务布局。通过业务多元化和技术创新可以降低对单一业务的依赖，减轻不利影响并保持竞争力。

2)科技型跨国企业在现阶段复杂的政治环境中，华为需要注重基础理论的研究和技术创新，对现有的专利组合进行检视重构，以应对可能发生的技术封锁。同时，积极寻求国际合作和跨领域创新，拓展全球市场份额。与合作伙伴共享资源和技术，实现互利共赢，进一步优化资源配置，提高运行效率和发展绩效，增强技术的影响力和应用范围。

3)合规经营是保障企业声誉和社会责任绩效的关键。华为应建立一个全面的合规管理体系，包括明确的合规政策和流程，以确保公司员工在业务运营中遵守相关法律法规和商业道德准则。该管理体系应包括合规岗位设立，合规教育和培

训计划，以及对合规政策执行情况的监测与评估机制。通过合规经营，华为能够降低法律风险和违规成本，提升社会责任绩效。

7.3 研究局限与展望

7.3.1 研究局限

本研究存在几个局限性。首先，由于数据获取受限，可能未能获取到涵盖华为战略成本管理各个方面的全面数据，可能影响研究结果的客观性和准确性。其次，笔者认知和文笔的限制可能导致对某些复杂概念表述不够清晰，影响读者理解。最后，本研究在探讨影响因素及机理时，受制于时间和资源，可能未能充分地探究所有可能因素和作用机理，导致研究结果可能不够全面。

7.3.2 研究展望

随着数字化和智能化的快速发展，对于华为这种跨国科技型企业而言，灵活调整战略以适应各国家和地区政治环境的多变性显得尤为重要。研究应关注企业如何保持敏捷性和适应性，以在不断变化的政治环境中保持竞争优势。同时，政治环境对科技型跨国企业的影响日益凸显，未来的研究方向可以着眼于应对地缘政治风险。这包括如何处理政治冲突、应对贸易战、应对国际制裁等情景，以及这些风险如何影响企业的战略决策和运营。值得探究的还有企业在不同政治环境下的风险管理策略和机制，以确保企业的可持续发展和竞争优势。

参考文献

- Anderson, S. (2006). Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(4), 24.
- Bruns, J., & Kaplan, S. (1987). Accounting & management: field study perspectives. *Harvard Business Review*, 5(1), 43-45.
- Henri, J., & Roy, M. (2016). Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. *The British accounting review*, 48(2), 3-5.
- Wael, J., & Eric, Z. (2022). Exploring firm strategy using financial reports: performance impact of inward and outward relatedness with digitisation. *European Journal of Information Systems*, 31(2), 84-86.
- Leavy, B. (2023). Integrating AI into business processes and corporate strategies to enhance customer value. *Strategy & Leadership*, 51(2), 76.
- Monteiro, M., & Jayantilal, S. (2023). Grounded Theory—An Illustrative Application in the Portuguese Footwear Industry. *Administrative Sciences*, 13(2), 55.
- Chrisman, J., & Carroll, A. (1991). Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification. *Business & Professional Ethics Journal*, 10(1), 16-19.
- Cooper, R., & Kaplan, S. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard business review*, 66(5), 96-103.
- Saaty, L. (1988). What is the analytic hierarchy process. *Springer Berlin Heidelberg*, 16(20), 109-121.
- Sikandar, Q., & Naveed, A. (2020). Examining the Factors Affecting SME Performance: The Mediating Role of Social Media Adoption. *Sustainability*, 13(1), 88-91.

参考文献(续)

- Simon, D., & Schoder, D. (2014). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. *Information Systems and e-Business Management*, 12(1), 13-15.
- 鲍圣婴. (2020). 不同战略情景下企业内部审计增值机制及其效果研究 (博士学位论文). 中国财政科学研究院, 中国.
- 陈耀. (2002). 企业战略联盟理论与评述. *江海学刊*, 2(4), 196-201.
- 储建国. (2019). 华为治理模式的中国特色. *人民论坛*, 8(34), 19-21.
- 蔡新蕾. (2017). 制度支持与技术商业化绩效的关系研究——企业战略导向的调节效应. *研究与发展管理*, 29(06), 59-67.
- 曹其琚. (2021). A 公司战略成本管理绩效评价研究 (硕士学位论文). 中南林业科技大学, 中国.
- 邓厚平. (2009). 战略成本动因控制模式研究 (博士学位论文). 武汉理工大学, 中国.
- 杜海霞. (2016). 研发成本管理报告体系构建——基于华为公司研发投入的分析. *财会月刊*, 2(1), 74-76.
- 段远刚. (2018). 企业战略质量成本管理问题研究 (博士学位论文). 首都经济贸易大学, 中国.
- 牡丹丽, 赵丹, & 简萧婕. (2022). 整合式创新范式下后发企业如何实现追赶性成长——基于华为纵向案例研究. *中国科技论坛*, 4(2), 115-124.
- 高娜菲. (2023). 企业创新绩效影响因素研究综述. *合作经济与科技*, 3(6), 112-113.
- 何楠. (2005). 基于复杂系统理论的企业战略管理分析. *经济经纬*, 3(2), 81-83.
- 黄建康, & 徐礼伯. (2014). 传统企业战略转型的路径依赖及其突破. *理论学刊*, 2(7), 52-56.

参考文献(续)

- 何地. (2018). 企业创新生态系统战略对竞争优势的影响研究 (博士学位论文). 辽宁大学, 中国.
- 韩晶, & 朱兆一. (2019). 华为组织结构运行机制对国企的借鉴. 人民论坛, 0(34), 28-29.
- 简建辉, & 胡丹, & 孙哲. (2022). 企业战略定位与信息自愿披露差异化. 中国软科学, 6(8), 119-130.
- 李荣. (2023). 简谈战略财务管理与企业战略的适配融合. 财会学习, 1(10), 31-33.
- 刘海丹. (2022). 大数据时代企业战略成本管理探讨. 会计师, 3(21), 26-28.
- 刘丹, 张峰, & 李东升. (2022). 绩效落差、高管团队断裂带与企业战略变革——来自信息技术企业的证据. 华东经济管理, 36(10), 110-119.
- 李玉刚, & 白人朴. (2000). 企业战略制定行为的类型及影响因素. 中国农业大学学报, 5(4), 1-5.
- 李晓梅. (2015). 创新视角下高技术企业绩效影响因素实证分析. 技术经济与管理研究, 13(05), 59-63.
- 李柏洲, & 吕海军. (2003). 企业战略管理理论的演进及其发展方向. 中国科技论坛, 9(4), 104-108.
- 李庆华. (2004). 企业战略定位: 一个理论分析构架. 科研管理, 25(1), 7-13.
- 李伟, 聂鸣, & 李顺才. (2009). 企业自主创新体系框架及影响因素研究——以华为为例. 科学管理研究, 27(1), 9-25.
- 乐国林, & 陈春花. (2011). 两部企业宪法蕴含的中国本土管理元素探析——基于鞍钢宪法和华为基本法的研究. 管理学报, 8(11), 1575-1582.
- 黎传国. (2014). 资源配置视角下企业战略调整测度及绩效研判 (博士学位论文). 湖南大学, 中国.

参考文献(续)

- 刘静. (2017). 基于战略差异度的企业内部资本配置研究 (博士学位论文). 南京大学, 中国.
- 李杨. (2019). 企业战略管理中不确定环境信息的识别与融合方法研究 (博士学位论文). 东北大学, 中国.
- 雷啸. (2020). 会计信息可比性的经济后果及影响机制研究 (博士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 李震. (2021). 新能源汽车生态型商业模式及其对品牌竞争力的影响 (博士学位论文). 北京交通大学, 中国.
- 刘江韵, & 齐为群. (2022). 战略议程转变与美国对盟友政策的重塑——以五眼联盟限制华为 5G 为例. *太平洋学报*, 30(5), 26-40.
- 赖苑苑, 王佳伟, & 宁延. (2023). 基于数据价值链的项目型企业数字化转型路径研究——以华为 ISDP 变革为例. *科技进步与对策*, 40(2), 69-79.
- 刘碧莹, 任声策, & 张光耀. (2023). 知识流动视角下企业战略性知识披露效应研究——以华大基因为例. *情报杂志*, 42(2), 120-125.
- 孟鹰, 余来文. (2010). 企业动态战略能力的实证研究:以华为公司为例. *现代管理科学*, 12(2), 69-71.
- 马才华, & 何云佳. (2016). 员工持股计划研究——基于华为与中兴通讯股权激励模式的比较. *财会通讯: 中*, 5(9), 88-90.
- 牟锐. (2015). 信息产业服务类企业绩效影响因素分析. *大连民族学院学报*, 17(2), 117-121.
- 潘伟. (2019). 财务大数据在企业战略管理中的应用. *全国流通经济*, 8(28), 32-33.
- 彭永昌. (2013). 基于价值网的企业差异化竞争战略研究 (博士学位论文). 江西财经大学, 中国.

参考文献(续)

- 全晶晶, & 王俊领. (2023). 企业战略风险承担、社会资本与企业绩效. *当代经济管理*, 45(1), 29-38.
- 唐天路. (2022). 浅谈新时期企业管理中战略管理的问题及难点分析. *中国市场*, 24(16), 58-59.
- 谭力文, & 包玉泽. (2000). 企业战略环境分析. *中国商办工业*, 15(12), 7-9.
- 吴趋书. (2013). 企业战略规划之浅见. *现代经济信息*, 3(24), 100.
- 王道华. (2007). 企业绩效的影响因素研究——一个控制论的视角. *理论探讨*, 22(03), 81-83.
- 叶沁. (2022). 基于企业战略管理的重要作用研究. *中国集体经济*, 14(29), 59-61.
- 杨亚端. (2015). 我国企业战略成本管理问题研究. *长春工程学院学报(社会科学版)*, 16(04), 43-46.
- 钟木腾, & 铁婧. (2022). 浅析全球性企业结构与战略相适应的重要性. *上海商业*, 36(09), 24-26.
- 郑永杰. (2023). 企业战略规划的动态管理与实施程序分析. *经济研究导刊*, 12(06), 1-3.
- 周正. (2015). 企业战略选择与发展规划研究. *中国商论*, 18(26), 63-65.
- 朱江, & 王恩. (2009). 实施战略成本管理程序刍议. *思想战线*, 3(0), 63-68.

附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

华为战略成本管理绩效影响因素权重打分问卷

尊敬的先生/女士:

您好!我是兰实大学工商管理硕士研究生,因毕业论文需要,现展开对华为战略成本管理绩效影响因素权重方面的调查,非常感谢您能抽出宝贵的时间来支持我的工作,劳请您对问卷中的绩效影响因素两两之间重要性程度进行评价,我保证调查结果仅供学术研究之用,绝不会泄露您以及公司的任何信息,谢谢!

一、问卷描述

本调查问卷表旨在对各个绩效影响因素的重要程度两两比较,请根据您的专业知识与工作经验对不同因素的相对重要程度进行判断,不同的重要程度对应不同的标度值,如下表 1 所示;

表 1 判断矩阵评价标准

标度	定义(比较因素 i 与 j)
1	因素 i 与 j 相比同样重要
3	因素 i 与 j 相比稍微重要
5	因素 i 与 j 相比较强重要
7	因素 i 与 j 相比强烈重要
9	因素 i 与 j 相比绝对重要
2、4、6、8	两个相邻判断因素的中间值
倒数 $1/A_{ij}$	因素 i 与 j 比较得判断矩阵 A_{ij} , 则因素 j 与 i 相比的判断为 $A_{ji}=1/a_{ij}$

二、问卷内容

1.请对华为战略成本管理绩效影响因素相对重要性两两比较,进行评分。

表 2 影响因素指标所占权重

评价指标	业务多元化	技术创新	合规经营	开放合作	供应链多元化
业务多元化	1				
技术创新		1			
合规经营			1		
开放合作				1	
供应链多元化					1

2.请对华为战略成本管理绩效影响因素相对重要性两两比较，进行评分。

表 3 业务多元化各二级指标所占权重

评价指标	布局物 联网	全场景 终端布 局	布局智 慧生活	拓展芯 片业务	云业务 繁荣	打造软 件应用 生态	服务企 业数字 化转型
布局物联网	1						
全场景终端布局		1					
布局智慧生活			1				
拓展芯片业务				1			
云业务繁荣					1		
打造软件应用生态						1	
服务企业数字化转型							1

3.请对华为战略成本管理绩效影响因素相对重要性两两比较，进行评分。

表 4 技术创新各二级指标所占权重

评价指标	技术变革	应用创新	持续研发
技术变革	1		
应用创新		1	
持续研发			1

4.请对华为战略成本管理绩效影响因素相对重要性两两比较，进行评分。

表 5 合规经营各二级指标所占权重

评价指标	网络安全	诚信经营	法律维权
网络安全	1		
诚信经营		1	
法律维权			1

5.请对华为战略成本管理绩效影响因素相对重要性两两比较，进行评分。

表 6 开放合作各二级指标所占权重

评价指标	合作共赢	技术开放	商业开放	校企合作	协同创新
合作共赢	1				
技术开放		1			
商业开放			1		
校企合作				1	
协同创新					1

个人简历

姓 名	李瑞萍
出生日期	1995 年 5 月 10 日出生
出 生 地	广西桂平
教育背景	本科：广西大学行健文理学院 专业：审计学， 2019 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	广西壮族自治区南宁市明秀西路 100 号
联系邮箱	824277393@qq.com

