



商道真经系列丛书
SHANGDAOZHENJINGXILIECONGSHU

孔祥露◎著

非凡一般的华为

任正非经营管理智慧
Feiyiban de Huawei

最新全面解读和诠释华为创始人任正非的创业思维与商道真经



深圳出版发行集团
海天出版社

商道真经系列丛书
SHANGDAOZHENJINGXILIECONGSHU

孔祥露◎著

不一样的华为

任正非经营管理智慧

Feiyibandehuaawei



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

“非”一般的华为/孔祥露著.—深圳:海天出版社
2008.8

ISBN 978-7-80747-233-9

I.非… II.孔… III.通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV.F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第071839号

“非”一般的华为

FEIYIBAN DE HUAWEI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市彩帝印刷实业有限公司
印 张 17.25
字 数 188千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2008年8月第1版
印 次 2008年8月第1次
印 数 1-10000册
定 价 38.00元

海天图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

年过60岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓著的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为“最危险”的竞争对手。

——美国《时代周刊》

它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。

——英国《经济学人》

在今后几年里，思科将只有一个竞争对手，那就是华为。

——思科公司CEO 钱伯斯

华为的崛起引发了一些具有全球意义性的疑问：中国企业能否在价值链上攀升，在高科技行业中重复其在低端制造业的巨大成功。

——英国《金融时报》

任正非几乎是中国最有静气和最有定力的一个企业家。在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，他屡屡获胜，为中国赢得骄傲。

——《中国企业家》

在中国IT界，华为和联想是两家完全不同的企业。华为崇尚技术立足，就像一直在爬喜马拉雅山的北坡，陡峭险峻；联想是从平缓的南坡向上，缓和迂回，走的是贸工技的通路，最后也能爬上山顶。两家登顶的路径不同，但异曲同工。

——联想控股有限公司总裁 柳传志

当华为还是一家名不见经传的公司，处在创业初期时，任总对新生事物的敏感和态度快慢为出其不同于常人的判断和行为。

——万科企业股份有限公司董事长 王石

国际化做得比较成功的是华为，它的数据是比较可信的，别的企业还在探索当中。

——TCL集团总裁 李东生

中国企业中，只有华为一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。因此，华为国际化的难度也是所有国内企业中最大的。

——长江商学院院长 项兵

华为在创业初期十分艰难的情况下，采用激励制度创新等办法吸取了大量的人才，进行大规模的研究和开发投入。经过20年的奋斗，终于摆脱了单纯依靠低劳动成本竞争的被动处境，自立于世界电信业强手之林。华为等一大批企业在坚持自主创新方面为我国企业树立了值得学习的榜样。

——国务院发展研究中心研究员 吴敬琏

戏子可以哗众取宠于一时，但却终究战胜不了骨子里的平庸。任正非告诉世人，沉默成就中国力量。

——全球并购研究中心学术委员会委员 王育琨

华为公司对网络市场的影响，正如丰田和本田两家公司对汽车市场的影响。

——CIBC世界市场分析师 史蒂夫

各个企业在吸引人才方面都有独特性，我个人比较欣赏的有华为，因为它承认了人才的价值，真正解决了把人才作为人力资源。

——《华为基本法》起草人中国人民大学教授 彭剑锋

中国企业与跨国公司的距离有多远，企业“走出去”的道路有多长？华为公司的实践说明：只要不等不靠，坚定地走出去，看似遥不可及的目标可能就在眼前。

——《人民日报》

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用10年左右的时间将资产扩张了1000倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为独特的企业文化和管理方式。

——《中国经营报》

华为在国际市场上势不可挡的攻击性，以及由此带来的成功，为任正非赢得了西方媒体的尊敬。事实上在此之前，为人低调、从不走向幕前的任正非，已经被视为中国通信设备制造领域的神秘“教父”。

——《世界经理人》“15年对中国管理影响最大的15人”的评语

华为是深圳特区的骄傲，是中华民族的骄傲。我向深圳市属国企领导班子和全体员工郑重推荐两篇文章：一篇是是华为党委的《天道酬勤》，一篇是华为总裁任正非的《致新员工书》，建议国资委将这两篇文章印成册，国企员工人手一本。

——深圳市副市长 张思平

华为企业文化是中国企业文化的标杆之一。它崇高而平实，深刻而简明，精确而亲切。我学习过若干次。第一次接触，我很震撼，我为中国有这样的企业而高度自豪和充满信心：中华民族能够自立于世界民族之林，中国能够摆脱积弱、积贫、积愚的梦魇！以后的每次学习，都有深切感悟与体会。

——华艺集团董事长 邵卫国《学习华为文化的推荐信》

Contents

| 目 录 |

第一篇 华为教父任正非

第一章 中国最神秘的企业家.....	3
一、低调的传奇	3
二、崇尚“知识就是力量”	6
三、勇于走向孤独	9
第二章 英雄情怀.....	14
一、没有英雄就没有动力	14
二、“郑李之争”	17
三、淡化英雄色彩	23
第三章 “孤狼”思想.....	26
一、“华为的冬天”	26
二、“彻底”学习	30
三、赌徒“任疯子”	33
第四章 军旅印迹.....	36
一、军人意志	36
二、毛泽东思想印记	39
三、没有独裁就没有民主	41
四、不能自我批判的干部将免职	43
第五章 温情任正非.....	49
一、“我的父亲母亲”	49
二、硬汉柔情	52
三、浪漫主义色彩	54
第六章 追求基业常青.....	59
一、“非”一般的华为	59
二、职业化的思考	60

三、“接班人”迷局	63
-----------------	----

第二篇 管理与创新

第七章 管理就是核心竞争力	67
一、“均衡发展”	67
二、脱掉“草鞋”	70
三、任职资格制度	72
四、矩阵结构	74
第八章 管理变革	77
一、清理股权运动	77
二、供应链提升	80
三、IPD模式	83
四、《基本法》变迁	87
第九章 客户是衣食父母	91
一、“普遍客户”	91
二、真诚的服务	93
三、培训客户	95
四、感情投资	96
第十章 新团队精神	99
一、新同事关系	99
二、一元化	100
三、执行力	101
第十一章 不创新才是最大的风险	103
一、技术，是企业最核心的竞争力	103
二、客户需要什么就做什么	107
三、拿来主义	110
四、产品研发与世界同步	113

第三篇 华为狼

第十二章 干部从实践中来	121
--------------------	-----



一、“干部”选拔标准	121
二、“后备队”	125
三、“末位淘汰”	128
第十三章 薪酬与考核	132
一、高工资是第一推动力	132
二、细化考核指标	135
第十四章 锻造华为狼	139
一、“魔鬼训练”	139
二、全员导师制	142
三、轮岗制	143
四、“下岗培训”	145
五、“到基层锻炼”	146
六、时间管理课程	149

第四篇 狼性文化

第十五章 核心价值观	155
一、追求	156
二、员工	159
三、技术	161
四、利益	163
第十六章 “文化生生不息”	167
一、创新	167
二、“床垫文化”	170
三、“狼性”	174
四、企业文化小故事	177

第五篇 华为营销战

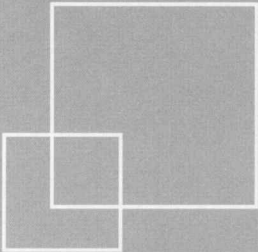
第十七章 市场攻伐	187
一、“农村包围城市”	187
二、“压强原则”	189

三、低价	191
四、“友商”	194
五、会展为王	197
第十八章 营销竞争力	202
一、细分市场	202
二、产品差异化	204
三、分销渠道模式	208

第六篇 专业化与国际化

第十九章 坚守专业化	213
一、抵制诱惑	213
二、“小灵通不是失误”	214
三、豪赌3G	215
四、非核心“外包”	218
第二十章 国际化生存	220
一、走出去，活下去	220
二、先易后难	222
三、技术创新能力=话语权	224
四、“文化鸿沟”	227
五、国际化的队伍	229
六、拒绝机会主义	231
七、“利益均沾”	233
附录1：北国之春	237
附录2：致新员工书	244
附录3：直面员工忧郁症	249
附录4：天道酬勤	252
后 记	262
参考文献	263





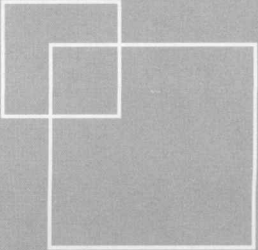
第一篇 华为教父任正非

当台风来的时候，什么措施最保险？不是站得高、挺得直，而是趴下、尽量低一些，再低一些，才能不被吹倒！我们不知道什么时候会来大风，所以，我们一直要尽量低一些！

什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一两个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。如果我们用完美的观点去寻找英雄，是唯心主义。英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上就有一点值得您学习。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断的自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

我们需要组织创新，组织创新的最大特点不在于不是一个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，他一定就会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。



第一章 中国最神秘的企业家

一、低调的传奇

没有人会怀疑华为是中国最好的企业之一，也没人会怀疑任正非是中国IT通讯行业的精神教父。

《时代周刊》曾评价说，年过60岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓著的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为“最危险”的竞争对手。

英国《经济学人》的评价则是：“它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。”

然而，伴随着华为在国内外攻城略地、高歌猛进，缔造各种神话的同时，极富传奇色彩的任正非却总是“神龙见首不见尾”，其谨言慎行，不事张扬的个性也伴随着华为“从胜利走向胜利”的扩张在不断的为更多人所知，以至于有人说任正非本身就是一部“低调的传奇”。土狼、军人、硬汉、战略家……各种光怪陆离的色彩交织在一起，任正非被赋予“中国最神秘的企业家”头衔。

自1998年以后，任正非就刻意保持与媒体和大众的距离，把自己隐藏在幕后。任正非对各种采访、评选、会议都躲得远远的，不论是直接有利于华为形象的宣传活动，还是媒体的盛事、政府的活动他都统统拒绝。甚至，任正非向华为高层发出死命令：除非重要客户或合作伙伴，其他活动一律免谈，谁来游说我就撤谁的职。整个华为由此上行下效，全体以近乎本能的封闭

和防御姿态面对外界。

在回答为什么不接受采访时，任正非的坦率让人吃惊：

我们有什么值得见媒体？我们天天与客户直接沟通，客户可以多批评我们，他们说了，我们改进就好了。对媒体来说，我们不能永远都好呀！不能在有点好的时候就吹牛。我不是不见人，我从来都见客户的，最小的客户我都见。

任正非在一次讲话中谈道：

希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任，对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法，我们去年交给国家税收共27亿，今年可能会增加到40多个亿。我们已经对社会负责了。

华为非常低调，不仅是因为任正非的性格使然，更是因为华为成就和业绩太突出，太骄人，所以，为了避免树大招风，不得不低调。在一次去国外出差的旅途上，任正非对同行人员说到：

当台风来的时候，什么措施最保险？不是站得高、挺得直，而是趴下、尽量低一些，再低一些，才能不被吹倒！我们不知道什么时候会来大风，所以，我们一直要尽量低一些！

近几年来，华为的对外壁垒有所松动。一方面是出于打开国外市场的需要，与境外媒体来往密切，和国内媒体的接触也灵活不少，华为一些高层也开始谨慎露面；另一方面也与2003年的官司有关。2003年1月24日思科对华为提出起诉，指控华为非法复制其操作软件。这场官司打得轰轰烈烈，引起了众人的关注。官司最后以二者握手言和告终，而华为也从这一事件中总结出一个道理，做人可以低调，但企业做事万万不可低调。自此，封闭的华为开始一点一点打开面向公众的大门，试着接受人们好奇的目光或探询的语气。再者，华为要做大国际市场，就必须遵照国际惯例实施规范化运作，其中就包括了与媒体的公关处理。这也使人们相信，神秘的华为必将不再神秘。

但是，唯一没有解禁而且没有任何解禁迹象的，是任正非本人。在那篇2001年任正非亲笔所写的《我的父亲母亲》中，他袒露了自己淡泊名利的根



由：我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。

任正非的“低调”，消失之彻底、规避之严苛，在旁人看来已几近刻意。有人曾问任正非的一位好友，任正非退居幕后或退休时，是否可能会以合适的方式总结一下他多年来的创业经历？回答是：不可能，而且永远不可能！

说任正非低调并非从个人角度来说他低调。因为就其个人而言或者从他自己的领导风格来说，任正非其实是一个个性比较张扬的人，领导风格非常果断，不拘常理。要从这方面来说，他和低调根本不沾边。但是作为华为最高管理者，从企业家的角度来评判任正非的举动则完全可以称之为低调，而且还不是一般的低调。这种需要很高意志力的低调，更加显示了其作为企业家很强的领导能力以及对自我的管理与克制能力。

对于任正非的这份刻意低调，媒体没少揣测。有人认为他是担心自身的明星化会给企业带上“人治”的帽子，因此更热衷于团队和制度的建设，个人甘愿做幕后英雄；有人则认为他对个人形象采取低调处理的态度，竭力避免个人的明星化是对企业家品牌缺乏足够的认识，不敢扬名。并不是不想扬名，而是怕树大招风……

对于这些善意或略带恶意的猜测，任正非不置可否。用他的话说就是：“只有安静的水流，才能在不经意间走得更远。”这也体现在他的行为逻辑里，扎扎实实做事，不理睬任何人的说法。华为发展的实践证明了这句话的合理性。短短十几年，在人们忙于关注那些轰轰烈烈开展营销大战，不断作秀的企业时，华为已经悄悄地成为了中国民企的领头羊。

不过，甘于低调的任正非却有着很多企业家根本无法比拟的影响力。这一方面是因为华为在行业乃至国际市场有着令人不可小觑的实力和影响力，另一方面也因为任正非在人们心目中形成了一个理性和激情并存的鲜明的企业家形象。他的许多文章，《华为的红旗究竟能打多久》、《华为的冬天》、《北国之春》……都充满了使命感和忧患意识，每每在华为发展的关键时刻都起到指导性的重要作用。这些文章或演讲稿不仅在华为内部流传，而且在同行乃至整个企业界都流传甚远、万人争读，有人甚至能大段背诵出其中的精华部分。

这些“任氏语录”或许并不是任正非刻意所为，但这种偶尔露峥嵘的方式无疑成功地强化了他的存在感。从这个角度来说，这种施展影响力的策略确实高明。

二、崇尚“知识就是力量”

随着世人的好奇以及媒体的不断挖掘和曝光，今天我们了解到了任正非之前一直鲜为人知的身世。

任正非出生于1944年，生于一个知识分子家庭。和大多数经历那个时代的人一样，任正非自小就经历了战争与贫困的折磨，三年自然灾害更是留给他不可磨灭的饥饿记忆，以至于后来任正非总保留着吃饭必然会吃得干干净净的习惯，保持着简朴节约的传统。

任家子女共7人，任正非为长子。双亲虽然是高校教员，但家境贫寒，上大学之前，任正非从来没有穿过衬衣，即使是很热的夏天他还是穿着厚厚的外套。当时，家里是两三个人合用一条棉被，而破旧的被单下面铺的是稻草。

“文革”造反派抄任家时，简直不敢相信这就是一个高级知识分子、专科学校校长的家。

在三年自然灾害那段艰难时期，任家每餐实行严格分饭制，为的是保证人人都能活下来。任正非高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了，就用米糠和菜和一下，烙着吃，也绝不会吃瓦缸里装着的粮食。这种从父母身上学到的无私的品质一直保存了下来，华为后来实行的分享制度，与此无不有关。

关于那段艰难的岁月，任正非在《我的父亲母亲》一文中这样描述：

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜和一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦缸装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一两个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上学到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）