

颠覆所有外界对于华为的认识
研究华为及任正非的教案级著述

下一个倒下的 合不 合是华为

任正非的企业管理哲学与
华为的兴衰逻辑

田涛 吴春波 著



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

下一个倒下的 会不会是华为

任正非的企业管理哲学与
华为的兴衰逻辑

田涛 吴春波◎著

图书在版编目（CIP）数据

下一个倒下的会不会是华为 / 田涛，吴春波著. —北京：中信出版社，2012.12

ISBN 978-7-5086-3643-6

I. 下… II. ①田… ②吴… III. 通信-邮电企业-企业管理-研究-深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第253601号

下一个倒下的会不会是华为

著 者：田 涛 吴春波

策划推广：中信出版社（China CITIC Press） 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张 20 字 数 260千字

版 次：2012年12月第1版 印 次 2012年12月第4次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-3643-6/F 2761

定 价：48.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真 010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序

心灵的力量

20 世纪 40 年代管理学大师彼得·德鲁克在《公司的概念》中热情洋溢地赞颂大企业在现代社会中的核心地位。他指出，“大型公司的工资水平决定了全国的工资水平，它们的工资条件和工作实践也成为了一种规范。当我们谈论美国的经济机会时，首先想到的是大规模生产的现代工厂和现代大型公司提供的机会；我们谈论美国的技术时，想到的是龙头企业设立的标准值”。正因为大企业很大程度上承载着社会信仰、精神和希望，所以我也一直期待着中国可以出现德鲁克所赞颂的“大企业”，而这个期待随着华为的出现终于成真。

“每一代人都需要新的革命。托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱。商业和企业的成长对于中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界。由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者

与开拓者。华为与任正非正是这个时代最典型的代表。

内心，为什么要“没有安全感”

“华为没有成功，只是在成长”，这是任正非对华为发展的自我评估。随意翻看任正非文笔间记录的华为成长过程，即使没有听过他在华为的各类讲话，都会深深觉得，他和比尔·盖茨一样，常常居安思危。比尔·盖茨的“微软距离破产永远只有18个月”，成就着大公司“大而不倒”的奇迹，任正非同样如此。“没有安全感”是一种意识，更是大公司领导者积聚能量的内心动力——危机感常在，最终会让公司这个机体保持对堤外刺激的敏感性，保持一种警惕和临界状态，然后才有可能保持我们常常寄望于大公司所应该具有的“活力”。

任正非认为，无论发展怎样，至少有三个问题是始终不能回避的：首先，不能相信自己无所不能。即使华为在集聚人才、积累资本、技术，但是否可以持续掌控行业发展的脉络、是否能维持强大的赢利能力，都不可预见。其次，市场只靠纵向产品不够。整体通信领域一直遵循着纵向产业模式向横向转换的趋势，只有扩大该产品的横向市场能力才能继续创造新的利润体系，所以，华为手机、华为体验店都是华为转型和创新阶段的举措。第三，高利润和模块化产品可能带来困境。在原有的通信制造业领域里，一个足够长的产品线中往往潜伏着无数的敌人和对手，创新规则、行业变迁、竞争重点随时都可能让利润点转移，华为是否作了足够的准备。

任正非说：“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。也许是这样才存活了10年。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”他始终不敢掉以轻心，始终在提防任何可能的风险和潜在的对

2001年是华为飞速发展的一年，外界称那段时期是华为的春天。但在春天里，他在内部会议上提出华为要为过冬作准备。这曾被IT企业称为行业的盛世危言。也正是在他的倡导下，华为始终没有放松学习。而当华为已经成为全球通信行业的领先者的2010年，他又提醒华为管理者“让听得到炮火的人作决策”，全力打造企业的管理转型。2011年的新年，他再一次创造性地设计了“轮值CEO制”，带领这个已经站在行业高端的企业进行全面的组织转型。任正非是一个敢于自我否定并把自我否定作为一种领导者关键气质的人。

面对跨国公司，任正非并没有将它们看成简单而可怕的竞争对手，相反视它们为老师也是榜样：“它们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争对手，知道了什么才是世界先进。它们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会了如何赢得竞争。”——我们常常说安全感对于每个人来说有多重要，但对于一个大公司来说，最好的状态可能恰恰相反：没有安全感才是内心得以强大的好事。

力量，来源于组织，不是个人

“我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的。那时我已领悟到个人才是历史长河中最渺小的。我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”“也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。”任正非认为华为有今日成绩是因为“15万员工，以及客户的宽容与牵引”，而他不过是“用利益分享的方式，将他们的才智粘合起来”。任正非重视组织的成就远远超过对自己的成就描述，也没有将自己放在组织的顶部，他做得更多的是托起这个组织，并用组织的整体力量成就华为。

任正非这样感慨：“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，

更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。”在一支队伍中，个人能力突显各异的团队往往会负于个人能力平平但整体能力突显的团队。这一观念，令任在处理利益的问题上有着宽广的心胸。一个是董事，一个是员工，在一致对外开拓时，大多数员工都是积极的，但在事关利益时，大多数员工会选择利益；那么，对董事来说，如何产生组织最大力量，让大多数员工选择华为利益就是最最重要的核心。

出于对组织力量的理解，任正非为华为人赋予了公平原则、利益共享原则，甚至对华为下游供应商也如此，在经济危难时期华为也会承诺“绝不让利益共同体吃亏”。由此可见，华为的力量来源于组织整体，而绝非仅仅依靠领袖个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的组织整体的可持续力量。任正非将华为人个人的能力与组织的能力聚合，形成强大的冲击力，这种冲击力被他称为狼性。值得注意的是，狼的组织只适合于狼，一头狼率领一群羊不可能形成狼的团队，一头羊也无法统领狼群。任正非的观点更让我理解一个人的渺小，更清晰地明白在一个巨大变化的环境中，只有认识到个人的局限，并借助于组织的力量才能与环境互动，而这也是任正非与华为能够驾驭变化的本质驱动力。

文化，从理念到行为习惯

“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”任正非强调文化，不仅仅是华为企业文化，不仅仅是每次每天所需执行的流程和制度，而是文化本身，积极将文化渗入了华为人自身修养中去。在一个知识与变化的时代，如何培养忠实的追随者，显得越来越扑朔迷离。大凡真正的大企业家，首先应该是思想家，对企业战略有清晰的认识，以自己独特的思想认识，影响和指导企业的发展。华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用 20 多年时间成为中国最大的民

营高科技企业，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。从产品到技术再到文化，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。

中国历来都不缺乏政治家、企业家，但从来都缺乏真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算是一个。“寻求主流价值观认同”、“企业成长动力来自于矛盾”、“聚力和扩张力的辩证关系”、“跟着外交路线打入国际市场”等等，都是他作为商业思想家对华为提出的闪亮思想指导点。任正非的思想指导表现在理念驱动和行为约束两方面中，为了有效地约束行为并提升效率，华为聘请IBM做了10年的顾问；为了能够提升员工的境界和视野，任正非自己不断反思和反省了20年，理念在转化为行为习惯的过程中，华为付出巨大的努力和韧性。

为什么任正非有如此巨大的力量，既勇于自省，又勇于实践？这本书可以让我们了解到其背后的驱动因素。在这本书里你可以感受到，华为的成功已不再是仅仅依赖于对市场的认识，不再仅仅是对营销的把握和关注或是对高质量和低成本追求。

时至今日，如果没有这样一些富于雄心、试图改进世界的人物，我们对中国企业在世界商业领域的地位或许会仍然有些不知所措；商业世界里需要英雄辈出的气氛，没有这些英雄，很难将中国商业领域中属于中国自己的这部分内容区别出来。更重要的是，对中国来说，商业的繁荣也意味着一个不断繁荣昌盛的社会和国家。

为此书写序，不仅仅是基于对一本书一个人的理解，我更是通过这本书，看见了这个人 and 世上绝大多数人一样，有欢乐、有幸福、有悲伤，也有不幸；有举足轻重的重大决策，也有衣食住行的平凡琐事。然而，更加明了的是，这个人又有太多太多与世上绝大多数人的不一样，他有着商人的精明、学者的内敛，也有着诗人的狂放和热切；他是中国制造业至高

企业一切发展动力的来源；在全球通信领域里，他不仅关系到自己企业的“国计民生”，更代表着中国企业和国际风云相连——我找不出比“心灵的力量”更贴切的词语来做本书序言的标题，因为我相信，这一切，都源于他丰富强大的内心。

我很难去判断，是什么成就了这样的内心，这本书告诉了我。也许个人成长经历、自身的修养修为、性格能力都是要素，我们也无法复制这些要素。但是，透过这本书，我们可以了解到成就使命与成就的内在的动力是什么，从而获得自我省思的能力，并借此拥有这种力量所激发出来的巨大能量。正如书中所描述的：实践是痛苦的。为了推动、驱使或者牵引 10 多万知识分子，到全世界去攻城略地，开疆拓土，不仅需要领袖们“竭智”——绞尽脑汁去思考，也需要老大们“竭力”——冲锋在前。

当田涛把书的初稿转给我的时候，我虽然不感到惊讶，但是阅读完还是感到震撼，一方面源于任正非本人的感召力，一方面源于田涛对于任正非，以及任正非所生活的这个时代的深刻理解，更源于田涛和任所表现出来的这一代人的使命感和责任感，掩卷而思，激情与责任油然而起，谢谢田涛贡献这样一本书。

陈春花

新加坡国立大学管理学院教授

华南理工大学工商管理学院教授

2012 年 9 月 4 日

自序

夕阳辉映的玫瑰色，不是未来

我们写作这本书的目的，不是要否定华为，而是试图以客观理性的态度，寻找华为可以长存的基因，削除一些不健康生长的细胞，促使华为能持续生存。笔者用了一个可供讨论的题目——“下一个倒下的会不会是华为”，本书仅仅是抛砖引玉。

一、自我批判，能使华为的核心价值观常拭常清吗？

繁荣常常是透支了未来，美丽的玫瑰总是生长在带刺的枝上。盛极而衰，不一定是必然规律。但红得发紫（木炭）总会成灰。上世纪末，本世纪初，一些庞然大物轰然倒下，大公司破产的新闻报道，竟如火如荼。华为虽然还不到大红大紫，但小红、小紫是有一些的，它会不会倒下，这些年来媒体一直议论纷纷。有些批评很尖锐，直指华为的痛处，我们不知道华为是如何处理的，但我们看到华为没有倒下，还在继续发展。

总的来说，华为在过去一直保持清醒的头脑，通过自我批判统一了思想和步伐，构筑了独特的自洁机制，形成了以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗的核心价值观。但是，这些年来，随着华为的成功，随着部分老员工的富有，大量新员工的加入，自我批判的精神在日益减弱，对客户傲慢的情况也偶有发生，而未来的挑战（技术的变化、客户的变化、经济环境的变化等）是前所未有的严峻，过去的成功也不是未来可靠的向导，华为还能保持谦虚、卑微的心态，凝听客户的声音，快速响应客户的需求吗？还能持续坚持痛苦的自我批判，使华为的核心价值观常拭常清吗？

二、华为创业时期是机动灵活的，随着企业的变大和管理的加强，演变成了今天的中央集权方式，其垂直的行政指挥系统，使总部的权力巨大，它有可能转变为灵活机动的让听得见炮声的人来呼唤炮火的方式吗？

华为创业时期，一线作战部队享有充分的决策权，机动灵活。随着企业的变大，在加强管理和监控的过程中，权力越来越向总部集中，形成了今天的中央集权模式，总部成为事无巨细地指挥全球每个细节的庞然大物。已经习惯大权、小权独揽的总部各部门，愿意给听得见炮声的前线指挥官分权吗？不然如何及时准确地抓住机会；总部没有良好的服务、支持与监管，又如何控制风险？改革最难的是总部，华为能否使总部各部门自愿放权，而又积极科学地履行服务、支持与监管？

让听得到炮声的人来呼唤炮火，按区域来说，华为全球有近 150 个区域单位，按项目和产品来划分，也是不计其数。各个区域、各个业务的差异性极大。若全球都是炮声隆隆，华为如何平衡内外部各种元素，如何投入重装力量和协调战略资源？华为现在的管理已内耗严重，如何合理简化，并快捷地提供服务与支持？现在近 400 亿美元销售收入的华为，如果按自己的预测，5 年后销售收入达到 700 亿美元。这么大的数字，运行在统一平台上，华为能否驾驭？历史挑战着华为，挑战着数以千计的接班 人，挑战着华为的管理哲学，挑战着华为的数字化管理的体系与结构。我

们当然希望华为不倒，但华为必须正视自己。

三、灰色哲学，能不能建立起良好的商业生态环境，这考验着华为的组织能力。

对内的生态环境，核心是唯客户至上，还是唯领导至上？

全球员工内心中要确定最重要的领袖是客户，而不是你的直接上司；你的收入取决于对客户的贡献，而不是良好的上下级关系与周边关系。组织的收入要从获取中分享。华为的优点是能正视批评，但华为的现实是，唯上的风气越来越浓。各级管理团队的权力过于集中，员工的评优、升降、工资、奖金、配股的权力，都集中在管理团队。员工会不会误解他的职业命运并不需要客户认同，只要领导喜欢就行？现实的华为文化离客户会不会越来越远？

华为所处的行业，面临的过剩越来越严重，这种过度竞争造成的伤害，会不会损害华为的整体竞争力？华为有效增长、提高盈利的主张，内、外部各种力量能否接受？华为会不会逐渐认为自己比客户高大，盲目地推销自己，聆听的耐心越来越少？华为会不会麻木？会不会在盲目自大中消亡？

外部商业生态环境的核心是：华为如何在全球化的浪潮中构筑稳健运营的基础。

华为是总部在中国的公司，中国元素是华为不能绕过、不可控制的核心问题。中国政策的变化，会不会影响全球的市场变化？中国总体是低工资的国家，华为市场涵盖的相当部分是发达的高工资、高福利国家，而且因为通信业是支柱性产业，往往与国家利益交织在一起，对华为的领导层来说，学会处理这类国际化问题，确实是十分尖锐的难题。

平衡各国的关系，遵从各个国家的法律，获得他们的信任，是华为全球业务发展的必由之路。同时，如何正确地处理与美国的关系是华为面对的重大挑战。当前美国竞争对手拼命地打击华为，华为最近才醒悟过来，自己一群中国农民，突然就变成全球化大公司了，而且还踩了别人

的脚——华为的领先技术，已让人不安了。全球业界及华为自身的心态都还没有调整过来。

夕阳辉映的玫瑰色，不是明天。华为的过去，不说明未来。西方垮掉的大公司，都曾经有过美好的过去。华为应格外珍惜过往的积累，长期坚持核心价值观不动摇，坚持自我批判不动摇，不走样。唯如此，才能在日趋动荡的全球市场艰难前行，岿然不倒。

引子

**企业管理哲学：
华为成功的神秘力量**

第一节 时代·命运：妄想家任正非

20多年前的1987年，一个叫作任正非的中年男人，被当时的主流社会抛离了，那年他虚岁44岁。“4”在汉语的谐音中意味着死亡、寂灭、消失；但双4相加则是8，在中国南方的谐音中是“发”的意思，而“ $4 \times 4 = 16$ ”又代表着“期待顺利”——“要顺”，“6”意味着“顺”。

在这个充满了明喻、暗喻的多义命运玄机的年龄，任正非开始了他的商业人生。其实，在此之前，他也有过不到三年的商海经历，但结果却是以失败者的角色出走。

44岁的“失败者”任正非创建了华为技术有限公司（以下简称华为），一个民营企业。从此，任正非与华为成了密不可分的命运共同体。华为是那个变革年代初期的边缘者、“私生子”，而任正非则是那个手持长矛大战风车的堂吉珂德。

20世纪70年代末，伟人邓小平和他的一批志同道合的战友，一批老人，在中国大地上发动了一场颠覆性的经济革命。从1978年到1988年，不到10年，中国经济与社会生活即发生了巨大变化。几千年来，在中国，政治家与人文知识分子始终占据着主导地位，农业是这个国家的经济主脉；商人，作为一种职业，几乎没有什么地位，成功如吕不韦、胡雪岩之

流也不过是政治的依附者。是邓小平，以其巨大的政治勇气和对国内外大势的深刻洞察，在中国千年旧体制和“文革中国”的僵化模式上，拉开了一道敞亮的豁口。

自此，中国有了真正意义上的商业革命，规模之大，影响力之巨，世所罕见。商人，作为一个阶层，在中国也慢慢有了自己的地位。

20世纪80年代，中国社会的各个层面都涌动着激情和躁动。邓小平的改革开放战略需要一批先行者和追随者，更需要一批实践家。于是，有了第一拨“吃螃蟹”的步鑫生、马胜利、牟其中、年广久、张瑞敏、柳传志等“改革人物”。改革开放的潮流，像一个巨型的旋涡，把那些旧体制的反叛人群，以及渴望冒险的活跃分子，一下子吸到了新的未知的万花筒中。

军人任正非，正是在这个时代的节点上，情愿抑或不情愿地成了被边缘化的商人，而且还是“个体户商人”。

任正非创立的华为，起步的生意是电信设备贸易，用那个年代的贬义说法，是“二道贩子”。正是这个“二道贩子”，它的创始人在开业之初就给自己和公司画了一张大饼：20年后，华为要成为世界级的电信制造企业。

乱世出英雄。“在动荡变革的年代谁能成为优秀的领导者？美国塔夫斯大学精神病学专家纳赛尔·伽米指出：在精神病人中找吧。他发现，那些在非常时期表现卓越的领袖人物通常都有精神方面的疾病”。事实上，在华为曾经最艰难的时期，任正非患过抑郁症和焦虑症。20多年前，当任正非以一个骑士的做派向他的有限的几十个听众喊出“世界级梦想”的口号时，这些听众们要不成了半信半疑的“信众”和信徒，要不干脆背过身说：老板脑子坏了！

“在动荡变革的年代谁能成为优秀的领导者？美国塔夫斯大学精神病学专家纳赛尔·伽米指出：在精神病人中找吧。他发现，那些在非常时期表现卓越的领袖人物通常都有精神方面的疾病”。事实上，在华为曾经最艰难的时期，任正非患过抑郁症和焦虑症。

与任正非患有同样“妄想症”的人，在那个激荡的年代有一批人。做计算机部件贸易的柳传志，心中的“癥症”是挑战IBM，20年后，他做到了。幻想着炸开喜马拉雅山，引雅鲁藏布江水源到黄河，用中国的袜子换取前苏联飞机的狂人牟其中，后来却进了监牢，而据说，高墙铁网也没能锁住他的激情与狂想。

而在电信制造行业，同样有一批狂人。听听他们为所在公司起的名称吧：巨龙——“龙”乃中国的象征，前面还有一个“巨”字；大唐——“唐”，中国历史上最鼎盛的朝代之一，唐朝的简称，也有“中国精神”的指代意义；中兴——中华复兴；华为——中华有为，为中国崛起而有所为。要知道，这四个最具代表性的中国通信制造企业，最早的创立年份是1985年（中兴通讯前身：深圳市中兴半导体有限公司于1985年诞生）。资本短缺，技术匮乏，人才稀少，是当时这几家企业乃至整个中国通信业的共同现实。而它们面对的却是无比强大的对手：几乎普遍拥有百年以上历史的西方公司。

蚂蚁对抗大象，需要一批梦幻家，一批富于想象力的理想主义者。让我们记住这四个20多年前的中年男人吧：巨龙公司的创始人邬江兴、大唐电信的创立者周寰、中兴公司的创始人侯为贵、华为公司的任正非。

在后来的20多年中，这四个男人，在中国和世界的电信界，演绎了无数曲折的、过山车式的、激荡人心的商业和人生的悲喜剧。

第二节 道不同，共相谋：四个男人的故事

傲慢的跨国巨头们

百废待兴，百业待举。这两个词汇，在20世纪80年代的中国，几乎成为各级官员口中和新闻记者笔下最热门的口号之一。在一个靠口号和语录治国的国度里，往往一个热门词汇即代表着那个时期的社会与政治焦