



HUAWEI

华为， 让世界“恐慌”

揭开华为神秘的面纱

董超 编著

- 华为，共建更美好的全联接新世界
- 华为，传承和发扬“质量文化”和“工匠精神”
- 华为，业务遍及全球170多个国家和地区的全球化公司
- 华为，坚持“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化
- 华为，世界500强企业中唯一一家非上市公司

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

华为， 让世界“恐慌”

揭开华为神秘的面纱

董超 编著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为, 让世界“恐慌”揭开华为神秘的面纱/ 董超编著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4980 - 8

I. ①华… II. ①董… III. ①通信 - 邮电企业 - 企业管理 - 研究 - 深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 275587 号

出版人: 姚丹林
责任编辑: 李惠玉
责任技编: 谢莹
装帧设计: 李康道

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13.5
字数	216 000 字
版次	2017 年 1 月第 1 版
印次	2017 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4980 - 8
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

华为是谁？华为的官网是这样介绍的。

华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于ICT领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案、产品和服务，并致力于能使未来信息社会构建更美好的全联接世界。目前，华为有17多万名员工，业务遍及全球170多个国家和地区，服务全世界1/3以上的人口。

28年来，华为抓住中国改革开放和ICT行业高速发展带来的历史机遇，坚持以客户为中心，以奋斗者为本，基于客户需求持续创新，赢得了客户的尊重和信赖，从一家立足于中国深圳特区，初始资本只有21000元人民币的民营企业，稳健成长为年销售规模超过3950亿元人民币的世界500强公司。华为每年将销售收入的10%以上投入研发，超过45%的员工从事创新、研究与开发工作。

华为人深信：未来将是一个全联接的世界。华为与合作伙伴一起，开放合作，努力构建一个更加高效整合的数字物流系统，促进人与人、人与物、物与物的全面互联和交融，激发每个人在任何时间、任何地点的无限机遇与潜能，推动世界进步。

放眼世界500强企业，九成的中国企业是靠原物料、中国内需市场等优势挤入排行榜的，但华为，却是靠技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的地位。当过去的通信产业巨擘摩托罗拉、阿尔卡特—朗讯、诺基亚、西门子等都面临衰退危机时，它却在过去10多年间年年成长。

华为的崛起、华为的稳健发展、华为的海外拓展、华为的居安思危、华为的创新与专利……这一切都让世界感到了“恐慌”。华为的领头人任正非在短短28个年头里，创造了全球企业都未曾有过的历史。基于此，我们编写了《华

为，让世界“恐慌”——揭开华为神秘的面纱》一书，帮读者从以下11个部分揭开了华为神秘的面纱。

- ★华为，不仅仅是世界500强
- ★华为，行业的领先者
- ★华为，深圳走出的企业
- ★华为，始于任正非
- ★华为，为什么不上市
- ★华为，合作共赢之路
- ★华为，与大佬的博弈
- ★华为，未来将是一个全联接的世界
- ★华为，可持续发展的努力
- ★华为，狼性企业文化
- ★华为，社会责任的思考

在不同人的眼中，华为有着不同的形象，编者只是从个人的思维角度对华为进行了观察、解读。在本书的编写过程中，由于编者水平有限，加之时间仓促，错误疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。同时，部分图片与文字内容引自互联网媒体，请原作者看到本书后及时与编者联系，以便支付稿酬。

编者

2016年12月

导读 华为，不仅仅是世界500强 / 1

华为为什么是500强 / 1

华为为什么这么强 / 2

重视知识产权 / 2

坚守“上甘岭” / 3

下一个倒下的会不会是华为 / 3

第一章 华为，行业的领先者 / 5

早在2012年，华为固定网络产品及解决方案已被全球绝大多数的运营商应用，到2016年，华为早已是业内第一；路由器在运营商市场保持优势；在光传输、光接入等领域进一步确定了领导地位，华为，已是当之无愧的领先者。

第一节 了解华为 / 6

华为简介 / 6

华为管理 / 6

相关链接：关于公司轮值CEO的当值公告 / 13

第二节 华为的发展 / 16

华为的发展阶段 / 16

相关链接：华为的发展历程 / 17

华为技术 / 20

相关链接： 苹果向华为专利付费给中国制造带来的启示 / 21

第三节 业务范围 / 23

华为的业务范围 / 23

运营商业务 / 23

相关链接： 华为与合作伙伴共建印度尼西亚首个FTTH联盟，助力
印度尼西亚国家宽带建设 / 24

企业业务 / 25

【拓展阅读】华为在各领域的ICT基础架构 / 26

相关链接： 华为IT入选2016 Gartner CIO Agenda数字化
加速者名单 / 28

消费者业务 / 29

相关链接： 华为发布消费者云服务白皮书：展示移动互联新生活 / 29

第二章 华为，深圳走出的企业 / 33

1987年，华为从深圳市起家，28年之后，华为早已成为深圳市首屈一指的企业，更是深圳市龙岗区的支柱企业。

第一节 为什么是深圳 / 34

了解深圳 / 34

深圳的历史沿革 / 34

深圳的政策发展 / 35

华为诞生前深圳的经济格局 / 36

促进深圳工业发展的三件大事 / 38

第二节 华为带给深圳的影响 / 39

在就业方面的影响 / 39

在税收方面的影响 / 41

第三节 别让华为跑了 / 43

假如龙岗没有华为 / 43

华为是东莞第一纳税人 / 43

相关链接：2015年东莞企业纳税榜单出炉 华为一枝独秀
摘两项桂冠 / 44

华为科技城的恶劣影响 / 47

华为的需求 / 47

第三章 华为，始于任正非 / 49

任正非和华为公司，堪称当代商业史上的传奇。1987年，年满43岁的任正非和5个同伴集资2.1万元成立华为公司，利用2台万用表加1台示波器，在深圳的一个“烂棚”里起家创业。可以说，任正非是当之无愧的“华为教父”。

第一节 走近任正非 / 50

任正非简介 / 50

任正非所获荣誉 / 50

廉洁自律宣言 / 51

特色管理之道 / 51

相关链接：任正非真实身价曝光：超过马云马化腾李彦宏之和 / 52

第二节 任正非的创业路 / 54

任正非为何走上创业路 / 54

44岁开始创业 / 55

21000元启动资金 / 55

相关链接：“网红”任正非：一张照片引发的走红 / 55

相关链接：任正非在华为HR工作汇报会上的内部讲话 / 56

相关链接：任正非：企业家威望越高企业越危险 / 62

第四章 华为，为什么不上市 / 69

2014年，华为创始人任正非在接受媒体采访时明确表示，华为肯定不会上市，“资本市场都是贪婪的，从某种程度上来说，不上市成就了华为的成功。”

第一节 员工持股制度 / 70

知识资本化 / 70

价值分配形式 / 70

华为的股份结构 / 70

华为员工持股状况 / 71

【拓展阅读】什么是员工持股计划 / 72

相关链接：看任正非是如何把员工持股计划用到极致 / 75

【拓展阅读】上市 / 78

第二节 任正非如是说 / 81

股东是贪婪的 / 81

华为的长期视角 / 81

任正非为何坚持不上市 / 82

相关链接：盘点十家不屑上市的中国企业 / 83

相关链接：任正非：华为不上市就可能称霸世界 / 91

第五章 华为，合作共赢之路 / 93

华为的渠道生态欣欣向荣，目前中国区合作伙伴已超过4000家，贡献收入超过80%。国内三大电信运营商均与华为合作，充分融合运营商的机房、网络、企业客户资源和华为解决方案的优势，实现共赢。

第一节 华为与国内企业的合作 / 94

华为+中国移动 / 94

【拓展阅读】5G网络 / 95

相关链接： 华为亮相中国移动全球合作伙伴大会 全方位支持
中国移动4G+战略 / 96

华为+中国联通 / 98

相关链接： 中国联通与华为战略定制机型——华为P9亮相中国 / 99

华为+中国电信 / 100

相关链接： 从华为和中国电信的组合，看云市场的领跑者的合作 / 101

【拓展阅读】NFV / 102

相关链接： 中国电信物联网发展研究中心与华为公司签署物联网
战略合作协议 / 102

第二节 华为与国外企业的合作 / 104

华为+徠卡 / 104

【拓展阅读】徠卡 / 104

华为+英特尔 / 107

【拓展阅读】英特尔 / 108

相关链接： 英特尔：二合一产品需要华为这样的“颠覆者” / 108

华为+欧普照明 / 110

【拓展阅读】欧普照明 / 112

相关链接： 华为联手欧普照明打造智慧照明理念 / 112

华为+腾讯 / 114

第六章 华为，与大佬的博弈 / 117

1987年，华为创立时的初始投资仅为2.1万元，而到了2013年，华为的营业收入超越瑞典百年企业爱立信，成为全球最大的电信设备制造商。

第一节 华为PK爱立信 / 118

华为首超爱立信 / 118

2014年营业收入对比 / 119

业务分布对比 / 119
2014年运营商业务对比 / 120
2015年营业收入对比 / 121
相关链接： 通信业两强：华为走刚猛路线 爱立信绵里藏针 / 122
第二节 华为PK思科 / 124
华为与思科对比 / 124
2015财年思科业绩 / 125
相关链接： 华为两大对头：爱立信和思科公司宣布结盟 / 126
第三节 华为PK中兴 / 128
中兴简介 / 129
2015年中兴营业收入 / 129
2015年营业收入对比 / 129
2014年营业收入对比 / 130
相关链接： 华为排名全球第一 中兴通讯名列第三 / 131
第四节 在消费者业务市场的博弈 / 131
华为PK苹果 / 131
华为PK三星 / 132
华为PK小米 / 134
相关链接： 小米换大屏、华为上VR，国产手机界谁最有王霸之气 / 136

第七章 华为，未来将是一个全联接的世界 / 141

2014年4月24日，在第11届华为年度全球分析师大会上，华为战略Marketing总裁徐文伟指出更美好的全联接世界的价值在于不断地突破时间和空间的限制，并分享了对更美好的全联接世界的展望与畅想。

第一节 全联接与全联接指数 / 142

什么是全联接 / 142

华为的核心观点 / 142

相关链接：华为携手华铁信通举办轨道交通行业ICT技术研讨会 / 143

全球联接指数 / 144

【拓展阅读】2016年GCI排名和得分 / 145

影响数字经济发展的四大要素 / 146

五大使能技术的得分变化对比 / 148

相关链接：华为倡导友好产业政策，共建全联接亚洲 / 149

第二节 解读全联接世界 / 150

联接已成新常态 / 150

相关链接：华为提出构建全联接的智能电网 / 150

联接促进社会发展 / 153

全联接使世界更美好 / 153

华为：数字物流系统使能者 / 154

相关链接：华为企业业务2015年实现43.8%的增速，引领新ICT
共建更美好全联接世界 / 155

相关链接：华为发布室内全联接解决方案 开启室内全联接
体验时代 / 157

第八章 华为，可持续发展的努力 / 159

华为在努力为社会创造经济效益，同时关注可持续发展的机遇与挑战，紧密与各利益相关方合作，持续完善自身的可持续发展管理，助力营造和谐的商业环境。

第一节 可持续发展的技术 / 160

绿色ICT技术 / 160

助力绿色世界建设 / 162

第二节 可持续发展的管理 / 163

减少自身能源消耗 / 163

温室气体管理 / 164

提高资源利用效率 / 165

【拓展阅读】IT 服务器再销售 / 168

相关链接： 承办国际电信联盟第四届绿色标准周，引领
智慧城市可持续发展方向 / 170

第九章 华为，狼性企业文化 / 171

任正非说过：“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。”正是因为华为的文化，才使得华为突出重围，登上第一的宝座。

第一节 华为的企业文化 / 172

企业标识 / 172

什么是华为的企业文化 / 172

核心价值观 / 173

相关链接： 《华为基本法》简介 / 176

第二节 华为理念 / 178

华为的狼性企业文化 / 178

华为的企业精神 / 180

第三节 华为的愿景使命 / 182

华为愿景 / 182

华为使命 / 182

华为战略 / 182

相关链接： 华为成功的秘密是什么？外媒称是企业文化 / 183

相关链接： 华为动物哲学：狼性文化、乌龟精神、眼镜蛇特质 / 185

第十章 华为，社会责任的思考 / 191

华为董事长孙亚芳曾表示：“企业只有把自身的核心价值观、经营责任与履行社会责任有机、合理地结合起来，并坚持下去，不追求短期利益，企业才有可能存活下来持续发展，也才有可能持续为社会做出贡献。”

第一节 公益事业 / 192

华为爱心协会 / 192

未来种子 / 192

春露行动 / 192

“为爱奔跑” / 193

相关链接： 2014年华为全球公益活动概览 / 193

第二节 心系灾区 / 195

汶川地震 / 195

相关链接： 华为员工捐款1530万元 4000部手机空投灾区 / 196

雅安地震 / 198

鲁甸地震 / 198

参考文献 / 200

导读 华为，不仅仅是世界500强

华为为什么是500强

2010年，中国企业有近50家进入了世界500强，而到了2015年年底，中国上榜企业达到106家，上榜企业数量稳居世界第二，其中华为以608.39亿美元营业收入在500强中排名第228位，而前一年华为排名为第285位。

在所有的上榜的非国有企业中，华为是少数的70%以上的收入来源于国外的企业。

而华为的研发投入更是其进入世界500强的基础。

2014年，华为投入研发的经费为408亿元人民币（相当于65亿美元），占当年销售收入的14.2%。任正非对研发投入的基本标准的要求是不低于年销售收入的10%，即比标准高4.2%。

而2015年，华为研发费用占年总收入的15.1%，研发投入为596亿元人民币（92亿美元），近10年华为累计投入的研发费用超过2400亿元人民币。

正是这些研发投入使华为越发强大，屹立在世界500强之林。



华为10年研发投入额

华为为什么这么强

任正非提到了以下三点内容，很好地诠释了华为为什么这么强：

第一，华为的发展得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变，如果没有改革开放，就没有我们的发展。

深圳1987年18号文件明晰了民营企业的产权。没有这份文件，我们不会创建华为。后来，华为发展到一定规模时，我们感到税负太重，很多同事说把钱分了算了。这时深圳出了“22条（即《关于鼓励外商投资的规定》）”，提出投资先不征税，等到有收益后再征税，实行了好几年。这个时候我们就规模化了。

第二，华为坚定不移，28年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。

我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人的时候也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人了还是对着这个“城墙口”冲锋。集中炮火，饱和攻击。

每年以1000多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发投入近600亿元，市场服务投入500亿~600亿元，最终在大数据传送上我们领先了世界。引领世界后，我们倡导建立世界大秩序，建立一个开放、共赢的架构，有利于世界成千上万家企业一同建设信息社会。

第三，华为坚定不移地持续变革，全面学习西方公司的管理方式。

我们花了28年时间向西方学习，至今还没有打通全流程，虽然我们和其他一些公司比管理已经很好了，但和爱立信这样的国际公司相比，却多了2万名管理人员，每年多花40亿美元的管理费用。

所以，我们还在不断地优化组织和流程，提升内部效率。

重视知识产权

任正非说：“未来信息社会的深度和广度不可想象，未来二三十年将是人类社会发生最大变化的时代。伴随生物技术的突破、人工智能的实现等等，未来人类社会一定会崛起非常多的大产业。

“我们面对着极大的知识产权威胁。过去二三十年，是从落后通信走向宽

带通信的二三十年，全世界出现多少大公司，美国思科、谷歌、Facebook、苹果、中国没有出多少，就是因为对知识产权保护不够。未来还会出现更多的大产业，比如VR虚拟现实，中国在这些产业是有优势的，但是要发展得更好，必须有十分苛刻的知识产权保护措施。”

坚守“上甘岭”

华为为什么不上市？这个疑问存在于很多人的心里。

任正非说：“因为我们把利益看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住‘上甘岭’是很难的，还有好多牺牲。如果上市，‘股东们’看见股市那儿可赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进‘无人区’了。”

下一个倒下的会不会是华为

曾有很多大企业一夜间倒闭，那么人们不禁会问：下一个倒下的会不会是华为？

对此，任正非是这样说的：“至少在大数据传送这个领域不会出现这种状况。即使有‘黑天鹅’，也是在我们的咖啡杯中飞。我们可以及时把‘黑天鹅’转化成‘白天鹅’。我们内部的思想氛围是很开放自由的，‘黑天鹅’只会出现在我们的咖啡杯中，而不是在外面。我们这里已经汇集了世界主要的技术潮流。”

但是任正非自己也在强调“下一个倒下的是不是华为”，任正非说：“两个问题。第一，我们公司也会懈怠，我们增长的速度非常快，但是增长完了以后会不会变懒呢？我们要看到自己不足的地方。第二，我们国家一定要加强知识产权保护。物权都有物权法保护了，至少知识产权要等同于物权。国家要保护知识产权，才能有发明。”