



华为系列故事

枪林弹雨中成长

修订一版

HUAWEI STORY

主 编
编委会

田 涛	曹 轶	张俊娟
殷志峰	龚宏斌	耿晓璐





(修订一版)

华为系列故事

主 编 田 涛 殷志峰

编委会 曹 轶 龚宏斌
张俊娟 耿晓璐

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2016 by SDX Joint Publishing Company.
All Right Reserved.
本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

枪林弹雨中成长（修订一版）：华为系列故事．／田涛，
殷志峰主编．2版（修订本）．—北京：生活·读书·
新知三联书店，2017.1

ISBN 978-7-108-05856-0

I．①枪… II．①田… ②殷… III．①通信－邮电企
业－企业管理－经验－深圳 IV．① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 279401 号

责任编辑	竹天润
装帧设计	陶建胜
责任印制	卢 岳 肖洁茹
出版发行	生活·读书·新知 三联书店 (北京市东城区美术馆东街22号)
网 址	www.sdxjpc.com
邮 编	100010
经 销	新华书店
印 刷	北京华联印刷有限公司
版 次	2016年6月北京第1版 2017年1月北京第2版 2017年1月北京第5次印刷
开 本	635毫米×965毫米 1/16 印张 15.5
字 数	110千字 / 79幅图
印 数	160,001-240,000册
定 价	46.00元

(印装查询：010-64002715；邮购查询：010-84010542)

蓬生麻中

不扶自直

——『荀子·劝学』

人生攒满了回忆就是幸福

——任正非

英雄儿女们创造了华为

(修订1版序)

田 涛

(一)

“任何一项事业的背后，必然存在着一种无形的精神力量”(马克思·韦伯)，华为的29年正是对这一哲言的经典诠释。任何一种成功，都有它合理的故事。

一家创立时“四大皆空”(无资本、无技术、无人才、无管理)的民营公司，以近三十年的艰苦卓绝，缔造了一个中国企业的世界奇迹：全球通信行业的领导者。其背后的巨大驱动力就是精神的力量，价值观的力量。精神可以变物质，物质也可以促进精神。正是正确和清晰的价值观，和对价值观的长期坚守，才使得17万普通的华为成为17万华为英雄。

尽管他们年龄不同，出身不同，教育背景不同，个性不同，乃至国别不同……但他们却拥有相似的文化文身：追求美好生活的使命精神，集体主义至上的个人英雄气质。

“六亿神州尽舜尧”。华为的英雄是多种多样的。在疟疾肆虐的非洲，在战火纷飞的中东，在地震、海啸的日本，在冰天雪地的北极……市场一线（含服务团队等）的英雄们用青春、汗水、热血，坚实浇注了全球 170 个国家和地区的市场版图；八万多研发英雄们，二十多年以钉子般的孤独与坚定，持续聚焦，厚积薄发，将个体与群体的创造力、合作意识、奉献精神发挥到了极致，从而构筑了华为在技术和产品上的强大竞争力和“无人区”地位；财务、供应链、后勤、行政等支撑体系的华为人为，他们也当然是英雄，不过是战斗的场景、方式不同罢了，“打仗打的是粮草”，这样的军事真谛在华为的后方保障系统也同样得到展现。

个人英雄与群体英雄是辩证的统一体。唯有个体的激情、勇敢、冲锋陷阵才构成了组织的强大、群体的强大；而一个团结向上、高凝聚力、具充沛活力的组织则是个体“力量的腰带”；个体与群体的信念、信心的互相助长，是任何一个卓越组织、伟大组织的必然律：孤胆英雄难成大气象；压抑或埋没个人英雄，同样也难成大功业，难有大历史的威武雄壮。

华为近三十年的英雄剧场，上演的正是这样一种个人英雄与群体英雄的交响曲、协奏曲。

（二）

什么是华为定义上的英雄？聚焦客户、紧盯目标奋斗的贡献者。没有方向与实力的奋斗毫无价值。

华为一以贯之的理念是：以客户为中心。正如任正非所一再强调的：客户是华为的魂，客户在，华为的魂就在，谁来领导都一

样……这也就从根本上划定了华为英雄文化的路标与导向——组织中的任何部门、任何人只能围绕客户这唯一方向、唯一目标去奋发努力，这样的部门、个人才是华为所倡导和推崇的英雄群体和个人英雄。世界上万事万物都在变化，而且越变越快，唯一不变的是以客户为中心。

华为的英雄是商业英雄，而非其他。这也就是说，华为对英雄是有边界约定的，文化上的纯粹性、简单性、一元性构成了华为 29 年的成长逻辑。在这个日益复杂和变幻无常的时代，华为之所以能够在纷至沓来的内外危机中不被打败，相反日益强大，其根本原因之一，就是华为的领导层和各级管理者耐住了寂寞，守住了本分，把握住了角色的单一性。

遵纪守法，以法律遵从的确定性，应对国际政治的不确定性，这是华为一贯奉行的全球化准则。

（三）

英雄不问出处。目标导向、责任导向、结果导向，构成了华为英雄评价的闭环体系。

以奋斗者为本。共同分享成就，共同分担责任，这是一个合情合理的逻辑，是成功和伟大组织的命定法则，华为正是依此法则打赢了一场商业史上罕见的 29 年非对称战争，这是华为艰难但自豪的“三十年河东”，未来的“三十年河西”能否持续卓越和创造奇迹，很难说。两千年前大秦帝国的兴亡史就是一面最好、最冰冷的镜子。

自古英雄出少年。29 年来，一茬一茬的年轻人加盟华为，在华为这个英雄主义的文化熔炉中百炼成钢，为组织建功，为个人立业，

也从而形成了华为良好的血液循环和组织活力。“江山代有才人出”。

时代在变，环境在变，而且变化如万花筒般炫目。但千变万化的背后，挺立的永远是“大写的人”——人是价值创造的主体。对于华为这样一个倡导英雄主义文化的组织来说，要想使英雄基因代代相传，关键在于要营造一个良好的英雄生存和成长的土壤，持续构建宽松、宽容、宽厚的组织氛围，让英雄们少一些无谓的负累，多一些激情与勇敢，多一些面向目标的主动性和创造性。

这才是真正的“基业长青”之道。

目 录

001 / 英雄儿女们创造了华为（修订1版序）

田 涛

001 / 出拳

作者：范思勇 * 文字编辑：龚宏斌 霍 瑶

第一站：布隆迪 001

第二站：乌干达 005

第三站：埃塞俄比亚 010

第四站：肯尼亚 012

结语 013

016 / 我是90后，闯荡在西非

作者：甘颖昆 * 文字编辑：王 鹏

喀麦隆的“新手试炼” 016

中非的“光杆司令” 019

“今年的维保没有白买” 021

为了客户坚守，不孤单 023

我是“阿甘”，生活便是巧克力 026

028 / 塔尖人生

作者：曾 波 * 文字编辑：周 洋

一不小心上了“贼船” 028

80 米高空随风摇摆 030

“风雨中那点痛算什么” 032

041 / 被打劫记

作者：Lily Zhong * 文字编辑：王 鹏

劫匪夸我趴得好 041

惊心动魄中乐起来 042

这个事情很严肃很危险 043

虽然疯了，但安全重要 043

劫后余生 044

被打劫后二三事 045

048 / “蚊子龙卷风”

作者：徐海明 * 文字编辑：陈丹华

华为马拉维“二宝” 048

改变人生轨迹的“军令状” 051

056 / “蚊子龙卷风”也吹不散的爱情

作者：丁 汀 * 文字编辑：陈丹华

060 / 牵手

作者：Austin You * 文字编辑：陈丹华

热情的“牵手”，让我留下来 060

总统就坐在我邻桌 062

背枪的施工队 063

067 / “英伦之恋”

作者：张建岗 * 文字编辑：陈丹华

要想追美女，先得搭上话 067

恋爱谈起来，规矩建起来 070

人穷志不短，力克“高富帅” 072

“备胎”变主力，抱得美人归 076

080 / 冲击“波”

作者：张继超 * 文字编辑：江晓奕

抄近道，还是稳扎稳打？ 080

首次和顶级运营商“过招” 083

“天府之国”大会战 084

最“挑剔”的客户爱上了我们 085

引进微波领域的“明白人” 086

千锤百炼的微波室外单元 088

跳动着的“华为芯” 089

092 / 数据浪潮上的 IP 雄鹰

作者：盖 刚 * 文字编辑：龚宏斌

“中国芯”点燃“冬天里的一把火” 092

挺进集群路由器三家俱乐部 096

千锤百炼的 IP 软件操作系统 099

厚积薄发，核心路由器 400G 激情超越 100

致青春：执著与梦想 103

106 / **北极圈边的坚守**

作者：舒建珍 * 文字编辑：肖晓峰

缘起：踏上冰岛 106

与客户携手共进 108

欧洲的“艰苦国家” 109

执著的坚守 111

相隔万里，收获爱情 112

再次缘聚冰岛 112

116 / **心跳墨脱**

作者：王文征 * 文字编辑：王 鹏

神秘的高原孤岛 116

第一天：启程 118

第二天：翻越多雄拉山 119

第三天：被蚂蟥赶着走 122

第四天：穿越原始森林 124

第五天：终于到了 125

墨脱开局 127

走出自己的路 129

132 / **非洲大陆上的“南泥湾”**

作者：宋 聿 * 文字编辑：肖晓峰

天天“农家乐” 132

每个人都要跳水 134

家照顾不好就散了 136

领了任务就得咬牙干，老打折也不行 137

客户奇怪为什么华为的人来送豆腐 137

几个大男人抱头痛哭 138

有些机会只有在非洲才能出现 140

144 / **人生需要有光荣时刻**

作者：飞 哥 * 文字编辑：龚宏斌

“不用再考虑了，我去！” 144

怕与不怕 146

让伊拉克人民能通上电话 149

任何时候，都要营造好一个小环境 151

人总是要经历一些事情，才会成长 154

后记 155

158 / **战火中的“豆腐西施”**

作者：王国山 * 文字编辑：周 洋 江晓奕

有啥事，“找小王” 158

“节能专家”“豆腐西施”和“刷脸通关” 160

服务好大家，就像做豆腐、做小菜 163

感恩，付出本身就是收获 164

167 / **乌云背后的幸福线**

作者：龙 峰 * 文字编辑：肖晓峰

初到塞拉利昂 167

必然的选择 170

两张机票 171

我们为什么坚守 173

乌云背后的幸福 174

176 / **鲜花战场**

作者：Rina * 文字编辑：陈丹华

“淑女”的成长 176

飞舞的面条 179

吃吐了的米其林 182

美丽是一种要求 184

188 / **我在震中**

作者：松本安文 * 文字编辑：江晓奕

和客户一起，拼命把事干成 188

撤，还是不撤？ 191

“你去一定能把通信恢复” 192

“荒漠”中的希望 194

199 / **穿越无人区之后**

作者：胡知超 * 文字编辑：龚宏斌

穿越无人区 199

在伊拉克学会“带兵打仗” 201

我选择了巴基斯坦 203

十三年的失和得 204

208 / **懵懂女行政科长海外历险记**

作者：唐晓艺 * 文字编辑：周 洋

犯“二”生成的行政指南 208

不妥协的“霸道总裁” 211

被 250 斤重的房东碾压 212

“这丫头是不是有病啊” 213

战争年代的和平庆功会 215

华为人的脑子太好使了 217

连带责任被罚一万 218

后记 219

221 / **延展生命的厚度**

作者：周 宇 * 文字编辑：肖晓峰

初入尼日利亚 221

巴基斯坦峥嵘岁月 225

重回尼日利亚 230

出拳

作者：范思勇 * 文字编辑：龚宏斌 霍 瑶

肯尼亚、布隆迪、卢旺达、中非共和国、乌干达、埃塞俄比亚、南非……我怎么也不会想到，这些以前只在地图上见过的国家会出现在我的生命里，并且成为我人生经历中浓墨的一笔。自 2003 年，我被派往肯尼亚开拓非洲业务之后，非洲不少国家都留下了我的足迹，十几年后的今天，当我再回忆起这一段出征非洲的历史，记忆犹新。

第一站：布隆迪

第一批踏上布隆迪的华为

2003 年的某一个星期天，肯尼亚代表处的电话突然响了起来。电话来自布隆迪的一个电信运营商 O。原来，他们需要购买通信设备，建设移动网络，于是打电话询问。我们当天正好在加班，就接到了电话，而我与布隆迪奇迹般相遇，正是这一通电话。

代表处派 28 岁的我和产品经理“郭大嘴”一起飞往布隆迪。“大嘴”姓郭，因为有略微显大的嘴，小伙伴们就叫他“郭大嘴”。那时正值五六月份，二十多度的气温正宜人，从飞机上下来的那一刹那，我抑制不住内心的激动：“我们可是第一批踏上布隆迪土地的华为