为什么任正非总是销声匿迹？为什么华为总是无处不在？

华为哲学概论

一个公司的基本价值观、核心价值观和普世价值观

楼河 /著

完整阐释任正非的经营理念与华为企业文化，
一个前华为神秘高管为您揭秘不为人知的华为内部的事儿

江苏文艺出版社

华为

哲学概论

一个公司的基本价值观、核心价值观和普世价值观

楼河 / 著

江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

华为哲学概论 / 楼河著. — 南京：江苏文艺出版社，2013.8
ISBN 978-7-5399-6373-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第149902号

书　　名	华为哲学概论
著　　者	楼　河
责任编辑	孙金荣
策划编辑	董曦阳
特约编辑	康晓硕
文字校对	郭慧红
封面设计	门乃婷工作室
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号，邮编：210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经　　销	凤凰出版传媒股份有限公司
印　　刷	北京兆成印刷有限责任公司
开　　本	700毫米×1000毫米 1/16
印　　张	18
字　　数	221千字
版　　次	2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-6373-0
定　　价	36.00元

（江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换）

目录 CONTENTS

自　序 / 001

上篇
PART ONE
风华绝代乱世生——成功者华为

第一章　从代理商到业内大鳄——华为成长史

再见，体制！ / 008
一场豪赌 / 010
从“西乡军校”到“黄埔军校” / 013
对房地产说“不” / 014
“农村包围城市”的背后 / 017
“天气好时，别忘记晒钱！” / 021
出征海外 / 023
难得的机会 / 025
“泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海” / 027
国际版“农村包围城市” / 029

市场机会窗的出现 / 031
2005：挺进欧罗巴 / 033
美国，冰冷的大门 / 034

第二章 **振兴通信，中华有为**——华为人的精神食粮

任正非的家国观念 / 037
“振兴通信，中华有为” / 041
作为文化策略的民族主义 / 043
作为公关策略的民族主义 / 045

第三章 **老板，父亲，校长**——多重角色下的任正非

任正非的复杂身份 / 049
企业文化宣传大师 / 052
以运动树理念 / 055
洗脑？抑或激励？ / 059
穿透人性的激励才有效 / 061

第四章 **抬头遥望北斗星**——华为人的行动指南

“华为基本法”的诞生 / 065
客户至上的逻辑 / 069
要“奋斗”，不要“劳动” / 073
不奋斗，就回去找妈妈 / 077
自我批判：任正非的金箍圈 / 081
新时期的“上山下乡” / 082
不要脸的人才会成功 / 087
“唯有惶者才能生存” / 089

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第五章　走出去，才能走得更远——华为的国际化战略

务实的冒险主义者 / 092
狭路相逢唯有勇者胜 / 094
低价，也是一种策略 / 096
压强原则与机会窗理论 / 098
“见谁都说好” / 100
投机与反投机的辩证法 / 104
论突破大 T 的必要性 / 106

下篇

PART TWO

问君能有几多愁——华为的危机

第六章　高处不胜寒——华为转型之困

成为第一之后怎么办？ / 115
从“抢粮”到“守粮” / 118
业务转型，前途未卜 / 122
华为手机的真相 / 127
纠结的领先者角色 / 132

第七章　关山难度——华为国际公关的挑战

美国，大门难开 / 135
自证清白，一个难题 / 141
欧洲人眼里的“低价倾销者” / 145
本土化难题 / 151
丧失主动权的公关 / 154

关系型媒体策略的利与弊 / 160
公关问题出在哪儿？ / 164
消除数字鸿沟的领跑者 / 168
全球化语境：根本之道 / 172

第八章 **艰苦奋斗过时了？**——华为的企业文化危机

文化早过时了 / 177
变了味儿的“员工持股制度” / 182
隐患重重的双重差序格局 / 192
员工非正常死亡的背后 / 199
绩效主义优劣之辨 / 205
“灰度”理论的灰色色调 / 211

第九章 **谁能替代任正非？**——华为的接班人难题

华为文化能延续吗？ / 218
CEO 轮值制度之辨 / 225
缓兵之计？ / 231
任正非的高傲与功利 / 235
从《我的父亲母亲》到《一江春水向东流》/ 242

附录 **华为相关文献选编** / 252

参考文献 / 276

自　序

写作一本关于华为的书的念头由来已久，自我加入华为，在其公关部门就职以来，我就发现有很多话在华为业已固化的文化氛围（而非文化理念）之下说不出来。即使我有一套清晰的叙述方式，并且得到上级的认可，但我依然清楚，我的这套语言在各种禁忌之下是不合时宜的。然而，出于某种自信或者责任意识，我始终坚信自己能够并且应该为华为创造价值，我认为这样才能对得起公司付给我的那份薪水——尽管它少于媒体报道的那个平均数，也才能不辜负自己貌似还算勤奋的阅读——那个内心深处藏着的一颗不甘平庸的心。当我离开华为，经过一段时间长途旅行的休整后，我去了一家规模小得多的公司赚了一个月的薪水，然后，我开始投入了本书的写作。

如果从一开始就意识到写这样一本小书需要我付出如此大的努力，也许我会畏缩而罢手，就像我在华为工作时那样，把一些我坚信的正确的话也埋藏在心里。所幸，这样的艰苦感受发生在写作行进了一半的时候，当时我已经不忍放弃，因此我也别无选择。所以，当我回过头来写这篇自序时，深刻体会到了我曾经的老板任正非任总说的“长期坚持艰苦奋斗”有多么

困难。我得出一个结论：在还有其他选择的情况下，长期的艰苦奋斗很难真的发生，多半将变成一句空洞的口号。对大多数人来说，“长期坚持艰苦奋斗”太让人望而生畏了。如果华为人不是想到年终奖发放和股票分红时的快乐瞬间，我怀疑有多少人甘心接受这种强势的文化观念。

华为是一家独特的公司，像隐士又像明星，尽管它低调自处，但公众并没有忘记它，在它享受了巨大荣誉的同时，也承受着无尽的争议。华为始终处于一个割裂的形象之中：把它放在中国企业的范畴中考察时，人们看到它业绩卓越的同时，也看到了狼性文化里的残酷；把它放在全球范畴中观察时，它的形象就更加复杂微妙，不仅因飞速的发展让同行产生了“掠夺者”的感觉，也因为缺乏透明度，遭到了来自公众舆论和政府层面的质疑，企业独立的商业身份经常不能得到认可。许多国外媒体在评论华为时还引入意识形态因素，把华为放置在敏感的国际政治关系中考察，对它进行划界，一些国家的政府也在部分业务领域禁止其进入。

笔者在华为公关部门任职时，所承担的工作，就是如何澄清附着在华为身上的种种不利的传言、印象，还原华为作为独立商业公司的面目。这是一个困难但也很有意思的工作。工作期间，我每天都在试图观察缠绕在华为身上复杂的公共关系，想了解它自身内部交错的纠葛是如何不断攀附起来的。在这过程中，我最大的收获在于，有机会审视华为的成长历程，进而了解华为得以成功的真正因素，以及它所面临的艰难困境。

我绝不认为华为的成功像美国政府及一些外媒所判定的，是因为具有政府背景或军方背景，得到了补贴或其他政策支持。我坚信，华为的成功来自于企业自身的努力。这既有我作为一个曾经的华为人需要获得外界的尊重之故，也是本人写作此书后的深思所得。但我并不认为，华为的成功主要来自于它所强调的创新；我认为，华为的成功在于它独特而强势的企

需要全本请访问 www.ertongbook.com

业文化，以及配套实施的一系列内部政策和流程。

但华为的成功仍与中国息息相关。波特竞争理论认为，企业获得较好竞争位置的三大一般性战略是：总成本领先战略、差异化战略及专一化战略。形成华为竞争优势的，显然是总成本领先战略。首先，中国快速增长的国内通信设备市场为华为等中国公司提供了一个规模培养的机会，而低廉的人才成本又让它们在国际市场的竞争中维持了成本领先优势。有国外同行曾经测算，华为的研发成本远低于西方企业。但这显然是不够的，对照中兴通讯就会发现，这家与华为产品高度同质化的公司，拥有与华为同样的成本优势，并且在市场竞争中采取了紧贴跟进的战略，却越来越落后于华为。由此，要解释华为何以成功，就需要从其内生的竞争力中去寻找。

帮助华为生发出优于中兴的竞争力的，是华为的企业文化。任正非对如何塑造华为企业文化具有清晰的思路和完全的把握，通过一系列的文化阐述、宣讲和运动，华为建设了一个战斗力强、纪律性高的组织，借此，公司的战略执行才变得富有成效，把握了一个又一个机会窗的“超额利润”。

身为一名诗人，我的理性与感性或许比其他书写华为的作者更加敏感。在华为工作期间，每当我流连在华为位于深圳的总部——坂田基地，望着那水面静阔的湖泊、绿意葱茏的园林、新颖整洁的办公楼、充满科技感的展览大厅时，我都会对华为感到由衷的赞叹，并为在此工作而深感光荣。然而，当我回到小小的办公桌前，那等级森严的组织文化又让我时时心怀忐忑，充满了焦虑。我既为自己不能有所贡献而自责，也对十分僵化的官僚习气和思维方式而感到厌倦。但我深深知道，华为给我带来的这种复杂的感受里，就包含了它所以成功走到今天的历史，同时也埋藏着它正在或者将要面临的困境。我的感受，可能就是华为的一个横截面。

我意识到，华为的成功基于企业文化，其未来危机也将根源于它的企

业文化：一方面，随着企业的发展和环境的变化，华为已经脱离企业文化最初的假设条件；另一方面，企业文化本身的长期运行也积累了复杂而沉重的矛盾。

因此本书将主要从企业文化的角度来谈论华为。因为我认为，每个企业和它的同行面临的环境基本是一样的，企业文化才是它的独特性所在，因为它是决定并解释公司所有制度、流程的基础，能够赋予核心组织尤其是企业领袖治理公司的合法性。中国的民营企业，发展历程十分短暂，企业文化的特点，也几乎全由其创始人决定，华为更是如此。所以在本书里，您将看到我对华为企业文化的大量分析和对任正非本人个性的解读，这是一个庞大的资料收集、甄别和分析工作，希望这些努力能对您有所价值。

市面上关于华为的书已经数之不尽，我的这本小书也有淹没于书海的风险。但只要能够倾尽心中所言，我就不后悔自己所做的这件事情。本书的主题是“华为的成功和危机”，我希望自己能够尽量站在一个客观公正的角度思考华为，我同时希望已经接受了太多赞美的华为不会认为我说的话是一种伤害。

PART ONE

上篇

风华绝代乱世生

——成功者华为

所有谈论华为的书籍或文章似乎都会讨论同一个话题：华为何以成功？对于华为的成功，有人认为在于抓住了机会窗，有人认为在于低成本。华为的公关部门也曾经总结过公司的四个成功要素：其一，得益于需求旺盛、不断增长的中国及全球通信市场；其二，得益于华为高强度、持续的研发投入；其三，得益于重金持续投入，打造出来的世界领先的管理方法；其四，得益于全员持股计划的有效激励。

以上所有的观点，都有正确的一面。但如果这些成功因素都是起了作用的，那么它们又是如何发生的呢？或者，我们重设提问：与华为具备同样的低成本优势，并且几乎在同样的时间、同样创立于深圳的中兴通讯，为什么未能比华为更加成功地把握住机会窗？换言之，笔者认为，上述因素，依然是一种表层现象，深层的问题应该是：在同一个全球化的市场里，华为的组织活力是如何激发出来的？这是一个文化上的问题。

笔者以为，华为在低成本的优势上不会比中兴更加显著，而在管理水平和研发投入上也不会比西方同行公司更加突出，甚至更为薄弱。华为得以成功，深层原因在于它通过企业文化的建设匹配了它所处的时代，然后

才创造了属于自己的时代。

首先，任正非通过强势的企业文化建设，打造了一个具备强烈的向心力、凝聚力，并且随时处于战备状态的团队。这也是一个有着高度的战斗性和纪律性的团队，狼性十足，也羊性十足，既有强烈的进攻性，也深具服从意识。只有在这种条件下，华为大规模席卷式的市场营销手段，强大的软件拷贝能力才能发挥出来，最终才能在市场上凭借“质量高、服务好、价格低”的优势站住脚跟。

其次，华为在运用企业文化打造团队的同时，也通过企业文化为一系列的管理机制的落实或改造铺平了道路，然后又通过体制化的激励手段促进了企业文化的持续落实和更新，提升了公司的管理水平和团队的职业化素养。比如说，公司首先大力提倡以客户为中心、以奋斗者为本的核心价值观，通过这种文化的提倡，从而使公司的薪酬体系向一线的市场及研发部门倾斜的导向性得到广泛的认可，保障了客户与产品这两端的强大执行能力。又比如，通过持续的自我批判运动，让华为人尤其是管理干部理解、接受IT流程变革带来的冲击，并主动调整与之适应。这些管理机制的变革或落实发生作用后，又以其巨大的成功案例进一步论证了公司核心价值观的正确性和必要性。

第三，华为作为新生的民营企业，天然具备着强烈的竞争求生的意识，这是一种倒逼机制。而与此同时，任正非对企业文化的反复论述，使公司全体信任了一种观点：在外部环境于己不利并且难以改变时，只有发挥积极的主观能动性才能向死而生，把握公司存续的主动权。华为成长于中国最早开放的通信市场，它既面临着国际厂商的挤压，也面临着国内同行的竞争，“巨大中华”四大国内通信设备商，只有华为是民营企业，是任正非一直强调的没有任何资源与背景的公司。华为的这种企业身份犹如当年任

正非脱离了体制一样，属于一个“下海”自求生路的组织，因此公司只有做大规模才可能保证生存安全，这种强烈的求生意识刺激公司不断激发出更加强大的战斗力。倒逼机制具有危机管理的内涵，即使在公司规模扩张以后，任正非也时时以危机管理的手段，通过自我批判等途径呼吁公司上下能够看清困难，长期保持艰苦奋斗。

纵观华为的成长历程、企业文化建设的策略，以及在市场上的战略战术，华为的成功之路可以用任正非多次使用的一句话来形容：风华绝代总是乱世生。华为自创业以来，正值全球通信市场的快速发展时期，此为外部环境赋予的“乱世”；华为企业文化建设的目标之一，是通过不断的运动，打造一个始终处于创业状态的团队，这是内部环境自我生长出来的“乱世”；而华为民营企业的所有制身份，不能得到体制化的关照，使公司比它的竞争者更多一份积极进取的基因，这是“乱中求治”的能力，因此才能在沧海横流的市场大潮和技术演变中逐浪而行，遂成笑傲江湖的“乱世英雄”。

回到华为的企业文化建设议题上来，也许我们又会产生一个更加基本的问题：华为的企业文化建设为什么会成功？要回答这个问题，也许我们应该仔细审视任正非的个性、经历，以及华为的企业体机制。

笔者以为，任正非在华为扮演着“君父师三位合一”的角色，兼具了老板、老师和父亲的三重身份。他个人的成长年代和家庭出身让他成为一个有着强烈责任感并且自我价值感甚高的人，一方面是作为公民对国家民族的责任感，一方面是作为个体对他人的责任感，这两种责任感既培养了他远大的抱负，也让他对他人甚至是人性有着深切的理解。任正非长兄如父的家庭出身培养了他严厉而无私的个性和品德，而父母的教师身份让他对知识文化保持着敬畏，焕发出强烈的学习精神，并且展现出道德自持的一面。任正非也是个自视颇高的人，他曾对人提到，从军队转业之所以来

到深圳，乃是怀抱了一个有为青年的梦想，羡慕这里的开放体制可以实现更多的人生作为。华为者，中华有为也，华为的企业名称就是一个侧面的印证。这种人生理想的感召与道德品质的修炼，加上他本人极强的学习能力，使他成为一个非常优秀的企业领袖。

非常重要的是任正非的军旅生涯，这段经历既培育了他的集体主义观念，也教会了他激发集体精神的方法。他在公司发动的各种大型文化运动，如大合唱、庆祝会、颁奖典礼、学习会、自我批判运动，都运用了集体化的办法，具有了强烈的鼓动性。与其他企业家相比，任正非还具有一项独特的能力，就是高超的写作、演讲能力，加上他本人对企业意识形态的重视，使得他十分注重内部的宣传、鼓动和沟通工作，这让华为的企业文化建设呈现了丰富灵活的色彩，而不是程式化的说教，因此更易于被员工所接受。任正非的这一点，与毛泽东最为相像。他热爱写作，文章也通俗易懂、深入浅出；他持续开展的自我批判如同整风运动，要人“脱胎换骨，重新做人”；他的“深淘滩，低作堰”虽然来源于都江堰治理理念，但听起来也像“深挖洞，广积粮”的最高指示。

华为是一家民营企业，而任正非创业之时已是阅历丰富、人情练达的中年人，他也没有真正意义上的合伙人，所面对的都是儿女一辈的员工。这也意味着，任正非在和员工相处的过程中，价值观上有着明显的优势。这让他在华为的企业文化建设上拥有了绝对的主导权，可以任意挥洒。他所传达的理念，既不会遭到公然的反对，也很难遇到腹诽式的阻力，只要这些理念具有可操作性，落实起来就很容易。这也是任正非的企业文化理念能够得到顺利推行并且发挥作用的原因之一。

在企业文化的建设过程中，任正非是把军队文化、家庭观念的一套做法或伦理移植过来，并以自己颇具道德价值的言行垂范来推行的。这使得

华为的文化既是集体性质的，也兼容了某种意义的个人主义，并且将这两者都进行了道德化的提升。比如说，华为文化的“奋斗”是指“集体奋斗”，奋斗的目的，则既是“为了中华民族的振兴”，也是为了“自己和家人的幸福”；而华为的全员持股计划，则完善了集体奋斗的含义，肯定了每个人在集体中的贡献并予以回馈，这便在公司内培育了积极的义利观念，展现了组织的公平和正义的同时，也彰显了集体奋斗的价值。

一个在企业文化塑造上思考深沉、手段丰富的人，在制定公司经营战略上的能力当然也不会薄弱。实际上，华为的文化理念其实只是任正非经营思想的一部分而已。因此，从这个角度上来说，华为的企业文化建设，目的是把员工对企业的思考都替换为任正非的经营思想，使员工尤其是公司骨干不但服从于任正非所提出的企业文化理念，并且通过掌握他的全套经营思想，在具体的人、事处理过程中能够活学活用。所以，经过文化塑造的华为团队，不仅能够认真实践任正非所提出的客户意识、奋斗精神，同时也能够心悦诚服地接受并实行他提出的各种战略战术，发挥出集体奋斗的巨大能量。

实际上，市场发展、行业变动等外在的客观环境是有规律可循的，是企业经营发展因素中的“常量”。比如，国际电信服务自由化、经济全球化，通信技术由 2G 向 3G 演进，等等变化都是大势所趋，任正非能看到，他的对手也能看到。企业经营发展中的“变量”其实还是人，是团队，人有理想，也有欲望，谦谦君子同样“心有猛虎”，因此，企业文化建设的目标就是驯服这种集体化的勇猛力量，化“内部变量”为“内部常量”，才能有效捕获外部环境的“常量”。这比制度化管理更加高级，也是后者的逻辑基础，能够覆盖更加广泛的灰色地带。

强势的企业文化建设，辅以极具吸引力的激励措施，保证了干部团队

需要全本请访问 www.ertongbook.com