

前华为8年老员工，
18年潜心观察，



17年研究创作，
著成『华为通史』



深入剖析华为

22年的曲折成长脉络



参悟任正非关键抉择
背后的深沉之道

靠什么 华为

任正非
创业史与华为
成长揭秘

杨少龙◎著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



华为靠什么

任正非创业史与华为成长揭秘

杨少龙◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为靠什么：任正非创业史与华为成长揭秘 / 杨少龙著. — 北京：中信出版社，2014.9

ISBN 978-7-5086-4251-2

I. ①华… II. ①杨… III. ①通信—企业管理—经济研究—深圳市 I. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第230472号



华为靠什么：任正非创业史与华为成长揭秘

著 者：杨少龙

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

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：北京画中画印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17.75 字 数：200千字

版 次：2014年9月第1版

印 次：2014年9月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4251-2 / F·3022

定 价：49.00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



《华为之歌》与华为精神

“脚踏先辈世代繁荣的梦想，背负民族振兴的希望，

我们诚实、积极向上。

学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟，
踏踏实实，兢兢业业。

发扬革命前辈的光荣传统，团结合作，群体奋斗，继往开来。

祖国的前途，人类的命运，火红的青春，时代的召唤，铸造了华为人的
脊骨……”

这是华为任正非总裁在 1995 年年初慷慨激昂地写下的《华为之歌》的歌词片断。随着华为 27 年的高速发展，《华为之歌》不仅成了华为人的精神图腾，也成为任正非对远大理想执着追求与不懈奋斗的一个缩影。

自鸦片战争以来，一代又一代爱国志士面对国家积贫积弱的现实，背负着东亚病夫的屈辱，发出了振聋发聩的产业报国的呼声。但一百多年中国工业化的进程，由于连绵不断的战争、内忧外患和十年动乱，不知走了多少弯路，不知遭遇了多少挫折。直到 1978 年改革开放，中国才真正进入了一个

高速发展的历史时期。随着联想、海尔等一大批中国企业成功走向国际市场，特别是华为在世界通信技术领域的崛起，成为中国高科技复兴的标志。

为此，中国的专家学者、新闻媒体和数十位财经作家，对华为的企业文化、自主研发以及国际化的成功经验，进行了十多年的研究探索，为中国企业了解华为做出了重大的贡献。但众所周知，由于华为创始人任正非在全球范围内都堪称最低调的企业家，而任何一个成功的世界级企业家，必定有其特立独行之处，也必定有其强大的精神动力。那么，任正非前进的动力到底是什么？《华为之歌》中体现出的他的历史感、使命感、责任感和远大的理想抱负从何而来？他究竟靠什么突破与超越所处时代的历史局限，最终率领华为在世界高科技舞台上挺起了中国人的脊梁？中国企业到底应该向华为和任正非学习什么？这就是本书的探索重点。

20世纪80年代，美国的创业环境和创新机制非常完善，无论是企业还是个人，只要你拥有好的创意，美国风险投资公司就会帮助你完成创业。相比之下，中国的创业环境与美国有着很大的差别。任正非于1987年创业时既没有资金，也没有任何背景，无论从哪个角度看，都不具备成为一家跨国公司的先天禀赋。而华为之所以仅用了短短20多年时间，便战胜了朗讯、北电、阿尔卡特、诺基亚、西门子、摩托罗拉等一系列欧美顶尖的竞争对手，在国际市场异军突起，并给中国企业树立了一个很好的榜样与典范，其成功凭仗的却是中国人的坚强意志、不屈不挠和艰苦奋斗的精神。也是一代又一代为了实现理想而背井离乡、前仆后继的华为人以青春、血泪和健康为代价换来的。在经济全球化竞争的今天，中国企业要生存下去就必须国际化，而华为精神和其成功经验，不仅对中国企业是一笔弥足珍贵的财富，对中国未来高科技的发展走向也将产生深远的影响。作为一个对华为有着深厚感情的前员工，在对任正非总裁和华为产生由衷敬佩的同时，我下了把华为成功经验总结出来的决心。

结束了在华为、美国戴尔等企业长达十几年的职业生涯后，在北京大学企业家思想研究中心王育琨主任和当年华为的两位同事——北京大学哲学系周留征博士和领导力讲师张宏涛的鼓励下，我开始潜心研究、梳理、思考并

撰写华为的发展史，同时以任正非为主线，把他的使命感、责任感、理想追求和奋斗精神，与华为 27 年发展历程中的一系列重大事件，用编年史的方式溯本求源，力求真实、完整、全景式地再现华为和任正非总裁艰苦卓绝的创业史。当然，要把极为低调的华为 27 年的历史碎片捡拾、搜集及挖掘出来，再经过严格考证并汇聚成一幅波澜壮阔的历史画卷，其难度之大远远超出了我的想象，5 年漫长的写作过程中的辛酸和痛苦真可谓异乎寻常，也销蚀了我的健康。但如果本书能够给有志于成为世界级企业的中国企业些许的借鉴和启迪，对中国企业在世界高科技舞台上的群体崛起有一定的参考价值，再多的痛苦我也能够坦然面对且无怨无悔。因为《华为之歌》和华为精神，对于中国企业参与经济全球化竞争，具有非凡的历史意义。这就是我写这本书的初衷和动力。

在本书的创作过程中，中信出版社王冬军主编、策划编辑常青和责任编辑丁秀丽以及其他编辑们，以严谨的工作作风、高度认真负责的态度，对本书的面世做出了巨大的贡献，付出了大量的心血、汗水和艰辛的劳动，在此深表感谢。另外在本书创作过程中，由于华为 27 年发展史的断点太多，有几处内容我参考了《走出混沌》、《华为的世界》、《思科 VS 华为 全景回放》等著作、文章和关于华为的新闻报道，在此向彭剑锋、黄卫伟、吴春波等 6 位人大教授、原华为人力资源部副总裁吴建国老师、资深记者冀勇庆先生、《创业家》杂志郭海峰社长以及全国撰写过华为报道的媒体朋友、华为同事和专家学者们，致以诚挚的谢意和崇高的敬意。

特别需要说明的是，写这本书纯属我的个人行为，由于跨越的年代久远，有些情节与华为史实有出入的地方，敬请华为和任正非总裁谅解。在此衷心祝愿任总身体健康，衷心祝愿华为基业长青、蒸蒸日上。

现在，请让我们打开心灵的窗户，看看华为这家令美国政府都惧怕的中国民营企业，究竟靠什么从一间 6 个人的小作坊，成长为一家拥有 15 万员工、年度营收达 350 亿美元的跨国公司。

杨少龙

2013 年 9 月于青岛

美国K街是一条横贯华盛顿北部的街道，东通国会山，北连乔治城。尽管从外表上来看，这里与美国其他街道并无二致，但是K街中央有一则醒目的巨幅广告：“白宫的许多人只能告诉你刚刚发生了什么，而我们则能够帮助你改变结果。”它狂妄而又霸气十足地告诉世人，这里为什么与众不同。

在“三权分立”的美国，如果说最高法院、国会和白宫构成了三大权力中心，那么K街则被称为不折不扣的“第四权力中心”。这里聚集了上百家人脉深厚且背景复杂的智库、游说集团、公关公司、民间组织和国际总部，他们利用各种渠道向国会议员、政府官员和法官们游说，以影响或者改变美国的内政外交政策。而它们的客户来自世界各地：政府、军火商、石油大亨，或者是希望改变美国政策的任何人。

2010年的情人节过后的第二天，K街的安可顾问公司（APCO Worldwide）迎来了几位东方客人。在经过一番讨价还价后，安可公司最终接受了他们的委托：

“在美国第三大电信设备运营商斯普林特（Sprint Nextel）每年高达数百亿美元的电信设备招标时，让那些习惯于指手画脚并出面干涉的国会议员和政府官员们‘站得远远的’。”

这家公司就是来自中国的华为。

在安可公司的精挑细选和穿针引线下，华为很快便相中了自己的合作伙伴——美国 Amerilink 电信公司。

尽管 Amerilink 公司于 2009 年才成立，却大

有来头：其创始人是克林顿时期美军参谋长联席会议副主席威廉·欧文斯（William Owens）上将。董事会成员更是藏龙卧虎、群星璀璨，其中有美国国家安全局前首席顾问约翰·贝林格（John Bellinger）、世界银行前行长詹姆斯·沃尔芬森（James D. Wolfensohn）、美国国防部前副部长戈登·英格兰（Gordon England）以及美国众议院前多数党领袖理查德·格普哈特（Richard Gephardt）等政要。随着他们在接下来的日子里的陆续登场，华为不仅重新燃起了希望之火，同时对美国政坛巨星的职业风范大加赞赏。

“谁的华为？”——来自华盛顿的质疑

当约翰·贝林格拜访美国国家安全局时，几位前助手得知他的来意后曾暗示“谁的华为”，意思是他服务的这家企业有可能代表中国政府的意志。这时候，约翰·贝林格拿出一本刚出版的美国《财富》杂志，指着里面最新公布的世界500强名单，以他惯用的语气说：“华为就是华为，它不是来自未知世界的怪兽，是财富500强的新成员，排名第397位。”

而理查德·格普哈特约见众议院的几位老搭档时也遭到了类似的质疑，为此他列举了一个非常贴切的例子：“如果中美开战华为会让美国的通信陷入瘫痪，那么按照这种逻辑，美国至少向中国出售了1000架波音飞机，在战时是否也会一架接一架地坠向地面？”理查德·格普哈特连续在空中做了几个抛物线的手势说：“显然，这非常愚蠢，跨国公司不可能拿自己的未来去冒险。”

为了打消美国国防部对华为军方背景的猜疑，戈登·英格兰在生日之际曾邀请数名在国防部任职的老部下一起“坐坐”。在那次见面会上，威廉·欧文斯告诉他们，华为可以公布其设备的源代码，并愿意接受第三方和美国情报机构最高级别的安全检查。为进一步增强他们的信心，欧文斯甚至透露Amerilink公司届时将与华为联合投标，为此他已聘请了斯普林特负责产品研发的前高级副总裁凯文·帕金汉姆（Kevin Packingham）担任公司CEO，并从斯普林特挖来了7名关键的技术人员。

可是，即使有如此神通广大的公关团队的鼎力相助与摇旗呐喊，最终也

没能让华为如愿以偿。

在2010年12月斯普林特价值50亿美元的3G设备招标中，华为的技术、商务和设备性能在评标中获得三个第一。当斯普林特即将拍板的关键时刻，美国商务部长骆家辉给斯普林特CEO丹·赫西（Dan Hesse）打了个电话，对华为参与投标表示“深感忧虑”。而约瑟夫·利伯曼（Joseph Lieberman）等8位国会议员，则联名致信奥巴马总统和联邦通信委员会主席朱利叶斯·格纳考斯基（Julius Genachowski），声称如果华为中标，可能会在战时让中国政府控制美国的通信枢纽，进而摧毁整个美国的资讯网络。最终，价值50亿美元的订单被爱立信、阿朗和三星瓜分。

实际上，类似的滑铁卢，华为在美国已经遭遇多次。

2005年7月，华为向英国老牌电信设备商马可尼发出收购要约的时候，美国情报机构曾以“马可尼是五角大楼的设备供应商”为由，向英国政府提出严重警告，最终马可尼被爱立信收购。

2007年12月，卷土重来的华为携手美国私募基金贝恩资本，欲收购美国网络设备商3Com，被美国外国投资委员会以“涉及国家安全”为由阻止，最终3Com公司被惠普收购。

2010年7月16日，风雨飘摇的摩托罗拉宣布出售其无线网络资产，就在志在必得的华为在竞购的关键时刻，美国外国投资委员会再次以“涉及国家安全”为由限制摩托罗拉接受华为的收购要约，最后摩托罗拉被诺西收购。

尤其令人瞠目结舌的是，2010年7月，位于圣克拉拉的一家高科技公司3Leaf宣布破产，在没有其他买主的情况下，华为以200万美元与其达成收购协议。但2011年2月11日，美国外国投资委员会致函华为，建议其“放弃该项收购”。如果华为反对，“按照美国惯例此案将移交给奥巴马总统亲自审批”。这等于明确告诉华为：凡是想收购任何一家涉及互联网和通信技术的美国企业，都将是“竹篮打水一场空”。

原因很简单：那就是今年70岁的任正非曾是中国人民解放军军官。他创办的华为公司和中国政府、中国军队之间存在什么样的关系，究竟谁在管理华为，一直是华盛顿疑虑和关注的焦点。

任正非背景调查

华盛顿不是唯一感到不安的。

多年以来，英国、印度、澳大利亚等国家也纷纷以“国家安全”为由，对任正非展开各式各样的调查。

事实上，企业创始人有在军队服役的经历，是一件再正常不过的事情。2003年3月，当思科以知识产权的名义对华为实施战略打击之际，3Com公司宣布与华为成立合资企业而遭到一些媒体的指责与质疑时，3Com总裁布鲁斯·克拉夫林（Bruce Claflin）曾毫不客气地回应道：“如果军旅的经历妨碍你成为一位CEO，那么美国一半以上的CEO都没有这项职业资格。”

不过，华盛顿的疑虑也并非空穴来风。

作为企业的创始人，任正非长期消失在公众视野之外，无论对于国际媒体还是中国媒体，他从来不接受任何采访，这不仅在中国绝无仅有，就是在世界范围内也非常罕见，人们难免会猜测其中有难言之隐或无法公开的秘密。而在华为走向国际市场之前，任正非曾断言：“未来的国际竞争主体不是政府，而是企业。”“国家和国家的竞争，实质上是大企业之间的竞争。”如此的旗帜鲜明，自然也容易被赋予特殊的含义。

但是，猜疑归猜疑，作为一家注册资金只有2万元的中国小作坊，仅仅用了27年时间，便先后击败了北电、朗讯、摩托罗拉、阿尔卡特、诺基亚和西门子等跨国公司，成为年度营收超过300多亿美元的与爱立信并驾齐驱的全球顶尖的电信设备供应商，如此之快的发展速度，不用说在商业基础薄弱的中国，就是在创新和人才机制非常完善的美国，也是一个奇迹。所以，尽管任正非备受美国等国家和政府的猜疑，但国际媒体却对他本人和他创办的企业，给予了中肯的评价并致以崇高的敬意。

2005年4月，美国《时代》周刊评选出一年一度的“全球100名最具影响力人物”榜单，任正非与微软董事长比尔·盖茨、苹果电脑CEO史蒂夫·乔布斯、谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林等IT名人一同上榜。

2008年12月，美国《商业周刊》评选出全球10大最具影响力公司，华

为与苹果、谷歌、联合利华、沃尔玛、丰田等企业同时上榜。

2009年2月，世界知识产权组织（WIPO）公布，华为2008年度发明了1737项国际专利，战胜松下、菲利普、丰田、罗伯特·博世，成为全球专利冠军。

2010年7月，美国《财富》杂志公布：华为以218亿美元的营收，成功闯入2009年度世界500强，排名第397位，也是世界500强中唯一一家没有上市的公司……

消息一出，全球哗然。

美国《商业周刊》在随后发表的评论中说：“位于深圳的华为已经成为世界最强大的通信设备商之一，它凭借专利与创新，不仅成为中国新式企业的标志，也已成为世界革新的领袖。”而专注于研究电信业发展的著名咨询公司Ovum在对华为进行长期追踪调查后，在专题报告中指出，华为已经从一个“Chinese Vendor”（中国供应商）成长为一个“Global Giant”（全球巨人）。

那么，任正非究竟是个什么样的人？他创建的华为与中国政府和军队之间到底有什么关系？他究竟用什么样的套路创造了令世人震撼的世界奇迹？

要揭开这些谜团，就必须揭开笼罩在任正非身上的神秘面纱，就必须剖析他的思想、性格以及基因的形成和起源。只有读懂了任正非，才能读懂华为这部企业大戏。

序 XI

引子 XV

“谁的华为？”——来自华盛顿的质疑 XVI

任正非背景调查 XVIII

第一阶段 创业

第一章 华为起源 003

物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们后来人生的一种成熟的机会。

——任正非

任正非家族探源 003

青少年时代 005

大学生活与“文革”岁月 008

军人精神 010

艰难岁月创建华为 013

中国的堂·吉河德 015

我要“三分天下” 017

第二章 市场不相信眼泪 021

市场没有时间等待我们成长，它不是母亲，没有耐心也没有仁慈。

——任正非

从农村包围城市 021

技术赶超贝尔 022

与朗讯分庭抗礼 023

人海战术 024

普遍客户关系 025

人走茶不凉 027

至诚守信 028
利益均沾 030

第三章 自主研发的灵魂 032

创新虽然艰难，但它是企业唯一的生存之路，也是成功的必经之路。

——任正非

穷则思变 032
压强原则 034
拿来主义 036
技术只领先半步 038
不冒险才是企业最大的风险 042
做自己最擅长的 043
以管理优势带动成本优势 045

第四章 企业家与商业政治 048

一个人再有本事，也得通过所在社会的主流价值认同，才能有机会。

——任正非

与政治亦步亦趋 048
“中华有为”赢得国家领导人重视 051
“隐身”的根源 054

第五章 企业文化落地的四大支点 056

资源会枯竭，唯有文化生生不息。

——任正非

惶者生存 057
自我批判 059
绝不让雷锋吃亏 062
明确为谁而战 064

任正非文章

我的父亲母亲 067
致新员工书 081

第二阶段 变革

第六章 无为而治 087

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。

——任正非

- 华为往何处去 088
- 问题叠着问题 088
- 模糊的光束 090
- 从混沌到有序 092
- 探寻“无为而治”的现实路径 093
- 美国寻道 094
- 狭路相逢勇者胜 096
- 华为宣言 098
- 从人治走向法治 100

第七章 脱胎换骨 103

中国人就是因为太聪明了，五千年都受穷。日本人和德国人并不聪明，但他们比中国人不知要富裕多少倍。中国人如果不把这个聪明规范起来，将会聪明反被聪明误。

——任正非

- 为什么全盘西化 104
- “把聪明人规范起来” 106
- 选择世界级老师 107
- 交 20 亿学费，师从 IBM 109
- 不做昙花一现的英雄 110
- 蓝色巨人的“美式”诊断 113
- “一定要端正我们的学风” 114
- 削足适履 116
- “世界上最难的改革是革自己的命” 117

第八章 华为的冬天 120

华为的危机以及萎缩、破产是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

——任正非

- “大跃进”年代的华为 121
- IT 泡沫在一片哀号声中幻灭 122
- 城门失火，殃及池鱼 124
- 内部创业 125
- 飞来横祸 126
- 失误的小灵通 129
- 折戟沉沙的 CDMA 130
- 从内部创业到“内部创伤” 131

第九章 挽危澜于既倒 133

三代人之内，华为不说要进世界 500 强。这三代，不是说华为的三代领导人，而是华为垮了再起来，再垮再起来的三代。

——任正非

- 《北国之春》与创业精神 134
- 应对寒冬的答案 135
- 7.5 亿美元出售华为电气 137
- 亡羊补牢 139
- 渠道争夺战 140
- 把心拿出来燃烧 142
- 率先垂范，风雨同舟 144
- 股权变革运动 145
- 绝境反击 146
- “未来的企业之争，就是专利之争” 147

第十章 苦练内功，迎接春天的到来 150

冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。

——任正非

- 将变革引向深入 150
- 均衡的力量 151

以IT推动管理进步	153
集体决策与三权分立	155
推行职业化	157
在理性与平实中存活	158
凤凰涅槃	160

任正非讲话

华为的冬天	163
认识驾驭客观规律，发挥核心团队作用，不断提高人均效益	173

第三阶段 国际化

第十一章 跨过太平洋 185

我们的游击作风还未退尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题……我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。

——任正非

香港起步	186
冰雪俄罗斯	187
屡败屡战	188
生命的代价	189
在国际舞台上展示自我	191
开辟“新丝绸之路”	192
价格利器打开欧洲之门	194
比狮子跑得快	195
国际化研发布局	197
小学生领着大学生闹革命	198

第十二章 登陆北美遭遇强劲狙击 201

我们没有朗讯那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，绝不屈服去争取胜利。

——任正非

“唯一不同的就是价格” 202

思科的专利武器 203

华为的“太极功夫” 204

胜利的“代价” 205

第十三章 以土地换和平 207

华为现在还很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

——任正非

结盟之困 207

合纵连横 208

打天下要与敌人做朋友 211

从“秧歌”到“探戈” 212

接受最严厉的“欧式”体检 214

跻身世界富豪俱乐部 216

第十四章 崛起与对抗 218

市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了，企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。

——任正非

巨头掀起合并大潮，华为怎么办？ 219

定位决定地位 220

以客户为中心 221

塑造“千手观音文化” 222

拯救利润率 223