

解密华为

余胜海◎编著

中国制造的通信技术帝国



中信出版社 CHINA CITY PRESS

解密华为

中国制造的通信技术帝国

余胜海◎编著

汇集天下的云朵来雨来

王育琨

“让听到炮声的人呼唤炮火”，任正非 2008 年底一声吼分外给力。他一下子抓住了造成美国金融危机的祸根：一个牛哄哄、官僚气的管理高层，压制了公司生生不息的创新。也正好是在那一年初，我应邀到日本丰田考察，从丰田公司与美国通用汽车公司的对比中，发现了现代企业这一顽疾。于是我提出了“地头力”和“答案永远在现场”的说法。远大空调的张跃总裁在 2008 年底见到我说：“还在 6 月份，你就说出了美国金融危机根儿上的病。”

相比我的“地头力”说，任正非的说法一下子把问题说清楚了。去一些大公司培训，高管问什么是“地头力”，老总说，就是任正非说的“让听到炮声的人呼唤炮火”。我在 2009 年 10 月推出了我的管理著作《答案永远在现场》，其中，重点解读的案例是日本京瓷公司、丰田公司和中国华为。我确信，任正非要让地头力重塑华为。

我发现，一个公司生生不息的地头力或竞争力，需要有两个基本条件，

一是从心所欲不逾矩的孙悟空，二是充足授权和信任的场域支持。这些我在2011年1月出版的新著《带着爱去工作》中有所论述，而地头力研究的这个新进展，还是没有逃出任正非的视野。

任正非在他2010年的元旦献词中，提到“管理的灰度”，提出了一个在混沌和颤抖中把握平衡和节奏的新视角。为了达到人人都奋进的那种化境，他知道“管理上的灰度，是我们的生命之树。我们要深刻理解开放、妥协、灰度”。

对开放、妥协、灰度的更深刻理解，让任正非在2010年底提出了一系列“云时代”生存法则的新构想。

任正非把中国企业家在这个起始点上的忐忑描绘得很传神：“华为20年来，从青纱帐里走出来，一个孤独的‘农民’，走在一条曲曲弯弯的田间小路，像当年堂·吉珂德一样的封闭，手拿长矛，单打独斗，跌跌撞撞，走到今天。如今打开眼界一看，我们已经不得不改变自己长期封闭自我的方式。”

从青纱帐里走出来的一个“农民”，张开眼一看，世界已经是个没有院墙的“云时代”了。以前靠咬住西方公司跟进，现在我们也要参与领路了。惶恐、敬畏和自信油然而生。“黑寡妇蜘蛛”的特立独行已经out了，点燃自己的心脏给众人照亮的丹柯才是“云时代”的生存法则。

任正非很警醒，他现在“既没有荣誉感和成就感，也没有其他什么感”。他很担心，他个人的麻木会变成10万华为人的麻木！不能再像农民那样头拱地做企业了。他催促华为高管都去开微博，扩大与“云时代”的接触及共振。未来10年做企业要有新的方式，可以简单化到两个东西，一个是管道，一个是云朵。在任正非的视野中，未来“管道”的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。

一直强调的“场域”比较契合。管道或场域是横轴，云朵或孙悟空是纵轴，建构一个生生不息的场域，吸引天下的“自由云”，到直径如太平洋的场域中尽情地下雨。当云朵在这个场域集结形成势头，还可以到欧洲、非洲、美洲、大洋洲去下祥雨。用“场域”替代“管道”，任正非的话就超越实体经济的词汇了：

“建构一个生生不息的场域，让天下的云朵在这里集结下雨，到地球有需要的地方去下雨。”或许，这会成为未来10年“云时代”的生存法则！

华为的每一步都很坚实，值得全方位解读。财经作家余胜海推出的《解密华为》，很值得一读。此前许多财经作者写书，均没有与任正非面对面交流过，余胜海则不同。他从1990年开始关注华为，对于创始人任正非和华为有比较深的了解，可以说见证了华为的成长历程。为准备此书，他先后多次赴华为，以朋友身份与任正非进行多次交流，领悟到了华为人思想智慧的真谛。

余胜海笔下的华为和任正非，有着鲜活的个性。他写出了任正非的纯粹——纯粹的个性魅力无穷。

看上去任正非在做着许多事，而在每一个当下，他都可以聚精会神做一件事。在那一刻，身心灵合一让他走到了所有人未曾抵达的地方。浮躁是这个时代的通病。有些人一年或几年就干一件事，可是一颗漂浮的心，从来就没有安分过，或者想入非非在未来的梦幻里，或者怨恨在过去时。

余胜海的这本书为我们揭开了“华为传奇”之谜，将给如饥似渴的中国企业以丰富而有用的启示。值得一读。

（作者系著名管理专家、北京大学企业家研究中心主任、原国务院发展研究中心研究员）



华为世界级企业的非典型意义

在中国企业进军国际市场的大潮中，一批批大大小小的科技公司如雨后春笋冒了出来，又纷纷倒下了，唯独华为公司一直稳健成长，狂飙突进，22年间发展成为全球第二大电信设备制造商，2010年跻身美国《财富》杂志“世界500强企业”，也是世界500强中唯一一家未上市的公司。

华为的崛起，彻底改变了世界通信制造业的竞争格局，引起了中外企业界的高度关注，许多企业把华为作为学习的标杆。华为带给我们的不只是中国企业实力的彰显，更多的是对于中国制造业走向国际的启示。

作为全球领先的电信解决方案供应商，华为无形中承载了中国企业跻身跨国公司俱乐部的梦想。如今，华为完成由技术密集型向创新型公司的转型，并向伟大的国际化公司稳步迈进。

华为的成功在一定程度上改变了国外对“中国制造”的负面印象，让“中国制造”获得了世界的认可。早在1994年，华为还很弱小的时候，任正非就“口出狂言”：10年之后，世界通信行业三分天下，华为将占其一。昔日排名世界通信设备制造行业前几位的企业如今已物是人非，华为三分天下

的“野心”已经变为现实。

1998年，任正非就将“我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例”写进了《华为基本法》。他的这一做法，奠定了华为技术为本的基因。20年来，伴随着通信技术的发展、通信市场的变化，华为以自主研发的技术和产品紧紧跟随，时至今日，华为已经拥有全IP融合网络的电信基础网络方案、业务与软件、专业服务和终端四大业务领域，为电信行业提供整套解决方案。

华为的国际化之路是在屡战屡败、屡败屡战中开拓出来的。在开拓国际市场上，华为遵循从低端进入的策略，以物美价廉的优势在低端市场上迫使国际巨头无利可图，愿意“主动退出”，而华为由于其成本优势则可尽早在国际市场上赢利，完成持续投入，在国内市场处于低迷时，在国际市场上获得新的增长点。这一点也不同于海尔“先难后易”的战略。因为电信行业的产业链复杂，管制严格，技术壁垒高，不同于家电行业，若开始选择最难的市场无异于“自杀”。选择适合电信业的国际化路径是华为成功的又一原因。

华为的国际化是比较扎实和卓有成效的。从一个产品跟随者、模仿者，到技术与市场的全面领跑者，华为的蜕变得益于全球经营所带来的广阔视野。作为国内为数不多能够与全球性产业巨头在主流产品领域竞争的中国企业，华为10多年来在通信产业的成败得失值得我们学习和思考。

“华为要生存和发展，没有‘灵丹妙药’，只能用别人看来很‘笨’的办法，就是艰苦奋斗。”任正非这样解读华为的成功“秘诀”。其实，华为的成功是多方面的，关键还是取决于其综合实力的增强、技术研发能力的飞跃、市场开拓与服务能力的提升、供应链的优化，以及管理的国际化等重要因素。

为竞争力，从而站在市场的潮头上”已经成为中国高科技企业的共识。2010年10月，英国著名的财经杂志《经济学人》将享有盛誉的“2010年度全球公司创新大奖”授予华为。

更为难得的是，在我们为“后世界工厂时代”的方向问题而日渐焦虑时，华为的生长模式给我们提供了最有价值的启示。

2001年中国“入世”后，正式融入全球经济一体化，凭借着“低成本 + 产业集群”的优势，确立了世界工厂的地位，成为全球经济的亮点，这一亮点让一大批企业获益，并深刻影响了中国经济的格局与走向。然而，好景不长。几年后，国内以低附加值为核心的低成本模式，在内外多重因素的夹击下，不断滑向边际效益递减的通道，“血汗工厂”不光面临市场的打压，更成为人心的敝屣。尤其在当前全球经济都陷入通胀、生产成本急剧上升的态势下，许多以低成本立命的企业开始艰难度日甚至死亡，中国的不少企业亦未能幸免。

因此，国家早在10年前就为企业指出未来的方向——“自主创新”。然而，对于企业而言“自主创新”谈何容易，它需要知识的土壤、人才的培养、制度的突破、管理的提升、文化的引导……很多企业对此显得束手无策，不少企业在2008年到来的这场经济危机中濒临绝境。

在同样的茫然中，我们眼前一亮——华为的成长路径，俨然是中国企业通达彼岸的桥梁。华为既属于“劳动力”密集型，又与之有别，因为其“劳动力”是能创造高附加值的“知识型劳动力”，由于“密集”而相对低成本，由于“知识”而具有高附加值，萌动创新的力量。这种模式不光华为可以具有，不光IT行业可以复制，中国此后多年的一个最大竞争力，应该正是一支“华为式”不断壮大的“知识型劳动力”队伍。

目前，华为共有10万名员工，其中技术研发人员占46%，市场营销和

服务人员占 33%，管理及其他人员占 9%，其余的 12% 才是生产人员。10 多年来，华为一直保持这样的比例，人力资源配置呈“研发和市场两边高”的“微笑曲线”。

中欧国际工商学院民营企业研究中心研究员黄少卿指出：附加价值在供应链的分布形态已经发生了变化，中国的民营企业应该集中资源做本企业最擅长的供应链环节，向“微笑曲线”的两端延伸。之所以要保持这种“微笑曲线”，其秘密在于：唯有如此，才能保证公司获得丰厚的利润。

回望华为走过的 22 年心路历程，可以说，它胜出的关键在于成功地演绎了从“跟随者”到“超越者”的角色。它从 1990 年前后投入自主研发开始，就把欧美的西门子、爱立信、阿尔卡特等作为榜样，走模仿再创新的道路，它耐心地跟在巨头们身后亦步亦趋，并坚持不计成本的高额研发投入，同时保持研发的前瞻性，坚持不懈，创造机会，不断从低端到中端，再到高端蚕食对手的市场。

作为一个执著而有耐心的“跟随者”，华为最终冲散了“领跑者”们的队形。2010 年，当北美巨头北电轰然倒下，诺基亚西门子和阿尔卡特朗讯左支右绌时，华为已成功进入行业第二位，此时，它距离最后一个领跑者——爱立信也已经不远了。

任正非开始思考，当榜样即将消失的时候，华为如何扮演好“领路人”的角色，而不迷失方向：“领路是什么概念？就是‘丹柯’。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通信产业前进的路。”任正非说，华为未来面临的最大挑战是，“领路是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰、不确定，可能会付出极大的代价”。因此，2010 年华为高调杀入云计算，下一个 10 年，华为要做云计算时代的领跑者。

任正非说：“信息产业已然来到‘云’时代，它需要更为开放的心态和更为快速而准确的市场应变能力。在云平台上我们要用不太长的时间赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们也要像西方公司一样努力对世界作出贡献。”

在分析华为的局限性时，任正非谈到了“人”的重要性，尤其是“一部分特别聪明的人”在一定的文化机制下，可能会被认为是“特别‘笨’的人”，因为“他们超前了时代，令人不可理解”。而华为过去20年建立的管理机制，对人的关注集中在“团队”和协作上，在很大程度上缺少一些理解少数“聪明人”的文化。

有行业人士说，苹果的成功在于它用好了少数顶尖的、有巨大创新能力的人才（首先是乔布斯自己），它的特质是，极大地张扬个性、鼓励创新；它的表现形态通常是，“几个”看似散漫的顶尖人才，灵感频现，偶有一得。而华为的成功在于用好了一群被任正非称为“二流人才”的软件工程师，它的特质是，讲求团队合作，整齐划一，它的表现形态通常是，数万的软件工人（工程师）精诚合作，艰苦奋斗，明确目标，并实现之。两者在文化和机制上的不同，将影响华为领跑下一个10年，因为前者更包容、开放，后者过于自律、封闭。

华为作为中国国际化高科技企业的领导者，其标杆意义还在于，探索出了一条在中国发展与管理高科技企业的道路，这条路因华为而由混沌变得清晰。华为成功地探索出有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程、内在机制和管理体系，并创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的课题，实现了国外先进管理体系的中国化。

同时，华为还成功地探索出中国IT企业的企业价值观、战略管理体系、研发管理体系、市场营销体系、干部管理体系、人力资源管理体系、财务管

控体系以及供应链体系。成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“超上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“忽视”华为到“重视”华为，到“仰视”华为。

任正非说：“做公司是一种生存状态，是惶者生存；做公司永远有数不尽的危机，永远面临倒下去的临界点；做公司是永远的谦卑，要牢记时间的作用。”

也许，任正非和华为的未来还会像以前一样，充满艰辛与坎坷，还会历经磨难，但对于经历过全球经济危机并经受十余年严冬考验的企业家来讲，他一定可以从容淡定地应对；对于一个以活下去为目标的“怕死”的企业来讲，华为一定会活得更好，一定会基业长青！

目录

推荐序

汇集天下的云朵来雨来 // VII

自序

华为世界级企业的非典型意义 // XI

第一章 华为教父任正非

低调神秘的企业家 // 002

苦难的少年时代 // 006

14 年艰苦军旅生涯 // 010

不惑之年创办华为 // 012

用毛泽东思想经商 // 015

布局国际化 // 017

打造“三高”企业 // 019

穿越人性丛林的智者 // 023

第二章 企业文化牵引成长

狼行天下 // 028

“魔鬼训练”造就狼性铁军 // 032

华为文化的鲜明特征 // 037

《华为基本法》——企业文化的传承 // 040

从狼性向人性嬗变 // 043

第三章 拓展国际版图

- “土狼”扬帆出海 // 050
- 走出去展示品牌 // 054
- 请进来加深了解 // 056
- 以合作方式敲开欧美市场 // 060
- 自主研发抢占战略高地 // 065
- 突破欧洲挺进北美 // 067
- 海外并购再次受挫 // 070

第四章 在忧患中前行

- 拉响“冬天”的警报 // 074
- 海外市场遇冷 // 079
- 准备过冬的“棉袄” // 082
- 惶者生存 // 084
- 走进春天 // 086

第五章 持续不断的管理变革

- 让管理体系与国际接轨 // 092
- 完善人力资源管理体系 // 096
- 跟IBM学算账 // 101
- 告别“野蛮增长” // 105
- 流程再造 // 109
- 练就强大的执行能力 // 112

第六章 一切以客户为中心

- 客户是华为存在的唯一理由 // 116
- 咬定服务不放松 // 119
- 发现和满足客户需求 // 123

深淘滩，低作堰 // 127
构筑业界一流交付平台 // 130
一流产品与服务撬动市场 // 133

第七章 技术创新赢得三分天下

技术“拿来主义” // 138
技术研发不计成本 // 143
专利数量全球第一 // 145
弯道超越的技术路线 // 147
领跑“云”端 // 149
卖出去的技术才有价值 // 152

第八章 缔造奇迹的华为模式

无微不至经营好客户关系 // 156
合纵连横，后发制人 // 160
走间接路线借力扩张 // 163
坚持均衡发展 // 166
专注经营战略产业 // 169
强化流程与制度 // 170
为客户提供整体解决方案 // 173

第九章 华为不上市迷局

上市的利与弊 // 176
华为不上市猜想 // 180
华为是否会上市？ // 184
股权激励聚人心 // 187
华为股权结构揭秘 // 193

第十章 “华为接班人” 悬疑

后任正非时代来临 // 198

“接班人” 传闻来自何方? // 201

传闻引发董事会大换血 // 203

“左非右芳” 黄金搭档 // 205

谁是华为接班人? // 207

让文化来交接班 // 209

附 录 华为大事年表 // 213

后 记 // 221



第一章 华为教父任正非

1988年，军人出身的任正非借

来两万元在深圳创立华为技术公司，

从做贸易起家，20年后，他把华为打

造成全球第二大电信设备制造商和服

务商，并跻身世界500强，成为中国

高科技企业的标杆。2005年，任正非

被美国《时代周刊》评为“影响世界

的100位名人”，他是唯一入选的中

国企业家。《福布斯》杂志这样评价：

“任正非是一个很少出现在公众视野

中的人物，却是国际上最受人尊敬的

中国企业家。”

低调神秘的企业家

当他执意要挑战跨国巨头时，对手说他自不量力；当他提出要做世界顶级公司时，别人说他异想天开；当他喊出要发展一批“野狼”时，同行无不以异样的眼光看他；然而他却正在改写中国企业的生存法则；他领导的华为开始成为跨国巨头最危险的竞争对手——他就是从军营走出的华为技术有限公司创始人、总裁任正非。

任正非 1982 年从部队转业，1988 年借来两万元人民币在深圳创立华为技术公司。他选择走技术自立、发展高新技术的实业之路，与业界巨头一争高下，20 年时间把华为打造成全球第二大电信设备制造商和服务商，并跻身世界 500 强，成为中国高科技企业的标杆，华为所走过的路正在成为众多中国企业学习的经典教材。

在任正非的带领下，22 年来，华为一路高歌猛进，创造着各种各样令人瞠目结舌的神话。然而任正非却始终保持着“神龙见首不见尾”的神秘色彩，