



在商界江湖的摸爬滚打中
华为不断创造着**中国式奇迹**
在残酷激烈的市场竞争中
华为总能**逆流而上**
在险象环生的国际舞台上
华为旗帜**屹立不倒**

初笑钢◎著

拳头
碧玉刀
离别钩
长生剑
霸王枪
多情环
孔雀翎

任正非 的七种武器

以另类视角解读华为 体悟任正非的狼性管理
剖析中国最具竞争力民营企业的成功关键



初笑钢◎著

拳头
碧玉刀
离别钩
长生剑
霸王枪
多情环
孔雀翎

任正非 的七种武器



机械工业出版社
China Machine Press

本书将任正非带领华为以火箭般的速度成长为中国最具竞争力的民营企业的成功因素，提炼出七大要点，即技术、人力、战略、战术、文化、执行力、企业家精神，并将这些关键要点与古龙的“七种武器”——孔雀翎、多情环、霸王枪、长生剑、离别钩、碧玉刀、拳头相互对应，以侠气的精神解读任正非和华为的管理理念、成长历程、华为的精神及文化，展现了华为的深度与广度、华为的视角和内涵，使读者不仅在形式上获得阅读享受，也在体会华为的管理模式时，获得不一样的启发，实现轻松阅读，进而收获思想与方法。

图书在版编目（CIP）数据

任正非的七种武器 / 初笑钢著. —北京：机械工业出版社，2011.4

ISBN 978-7-111-34133-8

I. ①任… II. ①初… III. ①企业管理—经验
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 063981 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍

责任编辑：贾秋萍 解文涛

责任印制：杨 曦

版式设计：张文贵

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷



2011 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·16.25 印张·1 插页·235 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-34133-8

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



前言

七种武器源于古龙笔下，它们分别是孔雀翎、多情环、霸王枪、长生剑、离别钩、碧玉刀、拳头。这七种武器均非一般的江湖武器，件件精妙绝伦，件件令人闻风丧胆、不可思议。

七种武器独步武林，七种武器笑傲江湖。

实际上，任正非领导的华为也是靠这七种武器打天下的。

华为是一个创造奇迹的企业。20 多年来，华为先是在国内称霸，继而在国际上称雄。2010 年 7 月 8 日，华为被美国知名杂志《财富》评选为世界 500 强企业之一，更是让国内企业将华为当成了学习的完美标杆。

1988 年，任正非以不足万元的创业资金起步，领着六名研发人员，在没有资源、没有设备、没有资金保证的情况下，刻苦攻关，没日没夜地钻研技术方案，开发、验证和测试产品设备……

当时，在如此艰难的情况下，华为舵主任正非就豪气万丈地喊出了这样一句口号：电信设备市场会三分天下，西门子、阿尔卡特和华为。

2009 年，华为全球销售收入 1 491 亿元，约合 230 亿美元，同比增长 19%，营业利润率 14.1%，净利润 183 亿元，净利润率 12.2%。

根据收入规模计算，华为已经成功跻身全球第二大设备商。20 多年前任正非喊出那句口号以后，华为就以爆炸的速度开始增长，从追赶到跟随再到超越，华为实现了任正非喊出的那个目标。

华为的成功，七种武器功不可没。

孔雀翎代表华为细腻的技术，他们有一个统一的称号，叫技术商人。

多情环代表华为的人力资源，环环相扣，看似多情却无情，道是无情却有情。

霸王枪代表华为的全球战略，一寸长一寸强，它始终变化多端、无坚不摧。

长生剑代表华为的“两刃思维”，它始终光明磊落、笔直向上，一副谦谦君子的模样。

离别钩代表华为的“垫子文化”，它是华为从初创到成长的动力，但它也是伤害华为最深的武器。

碧玉刀代表华为的执行力，它随时而发，无时无刻不在让属下为其“俯首听命”。

拳头代表任正非的铁样魅力，有武器也等于没武器，没武器就是有武器。拳头不算武器，却偏偏又是最具威力的武器。任正非用拳头给华为打上了深深的任氏烙印。

华为的成功值得深思，值得品味。

本书要告诉你的就是，七种武器引领华为走向了成功，同样，它们也可以引领其他企业走向成功。

只要有心，华为的成功就可以复制。



目 录

前言

第一种武器 孔雀翎——技术商人的万道金光

孔雀翎这种武器之所以能百战百胜，纯粹是因为它能以耀眼的万道金光迷惑住对手，从而发出最快的一击。但真正起到作用的不是那最快的一击，而是那耀眼的万道金光。而这些金光之所以耀眼，全凭的是细腻的技术。华为的第一种武器就是技术，华为人有一个统一的称号——技术商人。

第一节 要学会使用秘密武器 / 3

第二节 把刀卖给刀客，把剑卖给剑客 / 7

第三节 到江湖去…… / 13

第四节 隐居的目的是重出江湖 / 21

第二种武器 多情环——人力资源的环环相扣

多情环以古朴、无攻击性而得名，而实际上，两环相生相克，浑然一体，最具杀伤力。华为在人力资源管理上所使用的武器就是多情环，看似多情却无情，道是无情却有情。

第一节 招聘思路，随机而变 / 29

第二节 最大的静态是动态 / 34

第三节 干部晋升之道 / 40

第四节 最后的，不配在华为 / 49

第五节 师傅的责任 / 58

第三种武器 霸王枪——华为的全球攻击

武器中最厉害的当属枪，因为它永远处在进攻状态，一寸长一寸强，枪，正是有这样的优点才成为武器中的霸王。华为的全球战略正是一杆霸王枪，永远地直刺天下。

第一节 向海外要市场 / 67

第二节 农村包围城市 / 74

第三节 竞争和合作不冲突 / 81

第四节 “输出技术，进军全球” / 86

第五节 新东方丝绸之路 / 90

第六节 以江湖人的身份刺穿西方壁垒 / 97

第四种武器 长生剑——华为的两刃思维

在武器中，剑应该是最光明磊落的，它二刃分明，笔直向上，给人一副谦谦君子的模样。正如长生剑一样，华为的思维是两刃思维。

第一节 上善若水 / 107

第二节 用剑的必须是侠客 / 115

第三节 冬练三九 / 121

第四节 不放弃 / 128

第五节 活下去 / 133

第五种武器 离别钩——华为的垫子文化

离别钩是最好的攻击武器，但同时也是很容易伤害到自己的武器，华为曾经的垫子文化使它成为传奇，然而，几年后，它也成了伤害华为最深的武器之一。

- 第一节 落后的幸存者 / 141
- 第二节 将艰苦奋斗精神发扬光大 / 144
- 第三节 对客户虔诚 / 150
- 第四节 不让“雷锋”吃亏 / 158
- 第五节 未来难料 / 162
- 第六节 唯有文化生生不息 / 168

第六种武器 碧玉刀——执行力高于一切

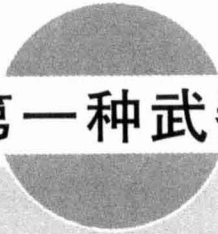
刀是最理性的武器，在古代江湖中，使用刀的人都是那些执行力高的人，如镖师。这是因为刀的力量可以随时而发，它可以砍柴，也可以杀人。在刀面前，没有什么事情是解决不了的。

- 第一节 一线来决策 / 173
- 第二节 以法治企 / 181
- 第三节 改良而非革命 / 187
- 第四节 职业化、流程化 / 195

第七种武器 拳头——任正非的铁样魅力

世界上最厉害的武器很可能就是拳头，因为它就在你身上，它可以随时随地地被当做武器去攻击对方，这一武器已经成了你自己、你的影响力。华为总裁任正非就是这样一个善用拳头的人，华为被他打上了深深的任氏烙印。

- 第一节 拳头的个性 / 205
- 第二节 狼人铁样 / 211
- 第三节 把知识抓在手里 / 219
- 第四节 冬天里的一把火 / 225
- 第五节 把拳头藏在袖子里 / 230
- 第六节 华为的红旗还能扛多久 / 237



第一种武器

孔雀翎 ——技术商人的万道金光

- 第一节 要学会使用秘密武器
- 第二节 把刀卖给刀客，把剑卖给剑客
- 第三节 到江湖去……
- 第四节 隐居的目的是重出江湖



孔雀翎这种武器之所以能百战百胜，纯粹是因为它能以耀眼的万道金光迷惑住对手，从而发出最快的一击。但真正起到作用的不是那最快的一击，而是那耀眼的万道金光。而这些金光之所以耀眼，全凭的是细腻的技术。华为的第一种武器就是技术，华为人有一个统一的称号——技术商人。



第一节

要学会使用秘密武器

在江湖传说中，最厉害的武功可能是九阴真经或是葵花宝典，那是因为它们没有遇到孔雀翎。

世上绝没有任何一种武器比孔雀翎更可怕的，也绝没有任何一种武器能比孔雀翎更美丽的。

这正是华为的精神所在，也是任正非所向披靡之所在。

2010 年年初，美国知名商业媒体 Fast Company 评出了 2010 年最具创新力的公司，华为排名第五。Fast Company 认为，华为获得如此殊荣无可厚非，因为在 2009 年一年的时间里，华为专利申请总数为 1 847 件，排名世界第二，由此获得了一系列有价值的合同，正是这些合同使得华为的市场份额翻番。华为的这种突飞猛进的发展被 Fast Company 归结为以客户为中心的创新力。

“创新力”被很多企业所提到，然而真正把这三个字吃透的企业却少之又少。究其原因，大多数企业没有一个高效的技术团队，即使有一个高效的技术团队，团队的成员也仅仅是技术人才，而不是优秀的营销者和管理者，用任正非的话说就是：他们不是商人。

下面，让我们来看看贝尔实验室的故事，或许能让你对上面那段话有更透彻的了解：

在过去的近一个世纪里，贝尔实验室有 11 位科学家获得了诺贝尔奖，其中最有名气的就是那位验证了“宇宙大爆炸”理论的科学家。镭射、光纤、卫星通信、调制解调器、太阳能电池、电子麦克风和数字式计算机等都在这个实验室里诞生。

可是让人感到意外的是，这些殊荣并没有让贝尔实验室获得巨额财富。在贝尔实验室的经理们看来，由于他们得到朗讯的支持，所以并不

缺钱，于是，他们从来没有将新技术商业化，渐渐地他们失去了这种能力。

所以，长期以来，贝尔实验室的科研活动没有走出实验室，相关的科研成果不能及时转化为市场需要的东西。不过就在1984年，美国电话电报公司进行了拆分，1996年，朗讯从美国电话电报公司中“离家出走”，从此贝尔实验室进入了动荡时期。在科技电信业泡沫破灭及公司产品需求下降后，朗讯逐步削减了对贝尔实验室的资助。

贝尔实验室最大的失误就在于，没有把市场技术化，更没有把技术市场化。他们只是在单纯地撰写武林秘籍，却没有去练习它。

接下来，我们再来看看微软的故事：

微软在20世纪90年代的崛起绝对是一个商业神话，人们一致认为，比尔·盖茨不仅是一个计算机天才，他还是一个深谙如何利用经营技术的天才。微软在崛起之初，就聘用了一大批既懂技术又善于经营的精明的高素质人才来经营公司。

微软的一些元老后来回忆说，那些进入公司的管理人员和工程师，似乎和比尔·盖茨是一个模板刻出来的——他们都深刻理解软件技术以及如何将这种技术转化为市场需要的东西。

你可以想象，如果总裁、管理人员及工程师们真正理解他们的技术和市场，那么，这个公司肯定会始终走在别人的前面，所以，微软在全球的霸主地位的奠定也就不是什么奇迹了。西方很多优秀的经济学家和管理学家在总结微软崛起的秘诀时，只用了一句话：聘用一大批既懂技术又善于经营的高素质人才。

这种“既懂技术又善于经营的高素质人才”，任正非称他们为“技术商人”。

如果要给华为的“技术商人”下个定义的话，那么应该是这样的：所谓“技术商人”，就是拥有市场导向意识，具备市场需求开发能力、交付能力、挖掘与规划能力的技术、市场复合型人才。

其中，“市场需求开发能力”和“基于市场需求和趋势的平台规划能力”是传统研发工程师与新型商业工程师的最大区别，也是从传统技术导向到市场需求导向转变能力的最大体现。

从这个定义里，任正非的“孔雀翎”及其“万道金光”就很容易解释了。

在华为，最高领导层都有这样的认识：组织核心竞争力是技术创新，不过，技术创新不是为了获得创新而创新、为了论文而创新的。任正非在多年以前就对他的员工说过这样的话：华为没有院士，只有“院土”。要想成为院士，就不要来华为。

他还说，技术人员不要对技术宗教般崇拜，要做“工程商人”。你的技术只是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。

也正是这句话的引导，使得华为的技术研发和创新都是围绕着市场的需求而开展的。在华为，研发人员从来不闭门造车，他们主动贴近市场，把自己当成是市场人员，回到办公室后，再成为研发人员。这样就将技术工程师与商人完美地结合了起来。

一些对华为颇有微词的资深人士指出，华为根本没有研发能力，他们全都是在“使用技术拿来主义”。华为自己也承认，他们是站在“伟人的肩膀”之上来创造奇迹的。任正非认为，有时候，过多的“自主”创新情结，会影响到企业竞争力的形成。华为虽然获得了无数的专利，但专利并不是一种目的，而是获得市场进入的许可，同时也是获得产品以及成本竞争力的商业手段。

所以，华为有两个主张，一是通过合理付费的交叉许可，创造和谐的商业环境；二是积极地积累自己的专利池，获得越来越多的筹码，并持之以恒地每年以超过销售额 10% 的比例进行研发投入。

任正非曾对他的研发人员说：新开发量高于 30% 不叫创新，叫浪费。他要求研发人员研发一个新产品应该尽量减少自己的发明创造，而应着眼于继承以往产品的技术成果，以及对外进行合作或者购买。

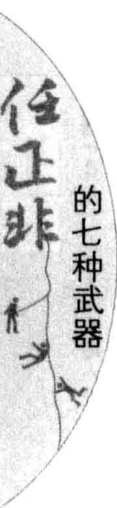
这已经是纯粹的商人行为了。然而，谁都不能否认，华为的技术人员的素质与能力之高这一事实。这种“技术商人”模式无论在什么样的情况下，都被华为的领导者放在首位。

在全球经济低迷的背景下，华为仍坚持加大研发投入，2009 年研发费用达到 133 亿元，同比增加 27.4%。华为研发人员占公司总人数的 46%，并在西方十几个国家成立了研究所，可以说，华为研究辐射、支

撑了全球各个片区的客户。

我们可以看到，任正非带领的华为之所以可以取得持久成功，技术领先只是他们成功的推进剂，而从公司整体层面所建立起来的一套完整的培养商业工程师即技术商人的机制，才是他们不断克服困难、确保他们可以在市场、技术两个领域都能不断取得成功的关键。

如果将技术看做是任正非的秘密武器，那么，市场就是任正非的攻击点，只有将这两方面结合好，才能成为华为所谓的“技术商人”，也才能让企业永远立于不败之地。





第二节

把刀卖给刀客，把剑卖给剑客

1. 客户需要什么就做什么

江湖中，不同的武林人士会用不同的武器，有的人喜欢用刀，有的人喜欢用剑，这样的人，亦被称为刀客、剑客……

如果将市场看做江湖，那华为就是一个武器作坊，无论你是刀客还是剑客，你都可以在华为买到称手的武器。因为华为是技术商人，它能锻造出称霸天下的“屠龙刀”，也能冶炼出谁与争锋的“倚天剑”。

不管是产品的核心技术还是外表设计，以市场为导向是华为技术创新的根本准则，即客户需要什么华为就做什么。

换言之，刀客上门，华为卖刀，剑客来访，华为卖剑。

一个企业怎么去理解市场，采取哪一种创新模式，就和武侠小说中武林人士如何理解江湖、选择什么样的武器一样，这对未来的成败与否极为重要。

华为有技术，但并不超前。太多的事例表明，技术过于超前，也会损伤企业的利益。江湖中有不少统计数据都可以得出这么一种结论：有些企业的破产，并非和技术不先进，反而是技术太超前、太先进了，以至于无法获得江湖中人的认可，结果，产品卖不出去，企业也走到了尽头。

在长期与市场的接触中，在日复一日的摸爬滚打中，华为找到了最能迎合市场的思路，那就是华为的研发人员都有这么一个共识：技术只是一种工具。

华为人认为，新技术必须要满足客户“质量好、服务好、价格低”的需求，不然就没有市场。

目前，华为投入了 2 万人的研发队伍、70% 的研发经费，用于基于当前客户需求的产品研发，不要超前的，也不要落后的，只要对的、合适的。这保证了华为在 NGN、ADSL 宽带、光网络和 3G 等领域都处于全球同行业中的第一阵营。

华为对研发人员的要求就是：直接对产品的市场成功负责，而不是仅仅对项目的研发成功负责。而且，华为还从流程动作和考核机制上来保障这一点得以执行。以市场为导向来进行技术创新，这帮助华为赢得了客户，赢得了江湖。

技术研发和客户需求，在很多人看来就是一对矛盾体，很难调和。可任正非不一样，他深知，要是研发人员没有强烈的市场意识，就算给你配备最好的实验设备，拿出最昂贵的实验经费，也一样不能让自己的产品获得市场的认可。产品卖不出去，再好的刀剑都是一堆破铜烂铁。盲目自傲的创新，对企业来说，无异于自杀。

华为也不是没有经历过失败，在早期的研发过程中，华为也有过痛苦的经历，但失败激励的是华为的反思，换来的是华为的振兴。

1995 年年底，华为就积极向市场宣传接入网的概念，可是直到 1996 年年底，华为才用 B 型机远端模块和光传输设备组合的接入网在天津开通了第一个实验局。后来到了 1997 年 7 月，V5 接口 ISDN 功能的开发还没有跟上，使得华为在天津、河北等地中国电信总局组织的接入网现场实验上的成绩落在了中兴后面，这也对华为在交换、接入网市场的进一步拓展造成了极大的负面影响。

这次失败使华为认识到：市场与开发发生了脱节，开发没跟上市场，产品却过度地超前宣传，这种宣传虽然向用户灌输了接入网的技术和概念，树立了品牌，但同时也教会了竞争对手。当初宣传接入网的时候，开发基本上还未启动，只有一个 68M 的传输产品，B 型机也还在研发阶段。结果到了 1996 年年末，才在天津把 B 型机远端模块和 68M 光传输系统组合成一个接入网，这种市场宣传与开发的严重脱节不但使华为接入网的成长严重滞后，而且给了中兴从容发展、迎头赶上的机会。

所以，在 2002 年 5 月公司研委会会议上，任正非说：“如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的思想，我们就饿死了，就成为了梵高的

《向日葵》。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。”

所以，华为出台了这么一项硬性规定：每年必须有5%的研发人员转做市场，同时，也要有一定比例的市场人员转做研发。

将技术开发与市场导向密切配合起来，华为的业绩才能蒸蒸日上，受益至今。

华为的领袖们知道，刀客不一样，用的刀也有差别，娇柔侠女举不动笨重的屠龙刀，七尺壮汉舞不来灵巧的倚天剑，如果不看市场，一味卖刀卖剑，不想走死路也会走向死路。

1997年，有天津电信的人指出，学生反映在学校里打电话的费用很高，有的学生想打电话却承担不起高昂的话费。

任正非听到这一消息后，马上认识到这是一个绝佳的市场契机。

不久，任正非有了对策。

在任正非的授意下，华为的研发人员只用了两个月的时间，就推出了价格比普通话费低得多的201校园卡。产品一推向市场，立即引起了轰动效应不仅在天津实用，而且很快普及全国。

实际上，201校园卡只不过是在原来就有交换机的200卡的功能上进行了一点点的技术创新改造，但就是因为嗅到了市场的味道，华为一举改变了交换机市场上的劣势地位，并最终占据了这块市场40%的份额。

以市场为导向的原则，让华为不仅在中国也在欧洲市场上获利颇丰。在3G领域，华为在开拓欧洲市场时，发现欧洲的运营商都比较注重环境，所以他们希望电信设备的供应商在网络部署中的基站能够占地面积小些，这样安装的话，才会更加环保和省电。

华为敏锐地捕捉到了这一市场定律，提取出了分布式基站的理念，并率先将其产品化，改变了原来传统的基站建设模式，结果不但大大降低了机房的建设和租用成本，而且易于安装，设备的安装成本也降下来了，帮助运营商降低的运营成本达30%以上，以至于分布式基站现在已经成为了全球范围内移动运营商在部署移动网络时重点考虑的方案，大批运营商因为采用了华为的解决方案而使网络质量和性能发生了彻底改观。