

作者在华为工作六年零四个月
辞职后唯一想做的一件事情
就是潜心花一年的时间
写一本关于华为的书

走出华为。



一本真正关注中国企业命运的书

汤圣平 / 著

中国社会科学出版社



走出华为。

一本真正关注中国民营企业命运的书

汤圣平 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出华为：一本真正关注中国企业命运的书/汤圣平著. —北京：中国社会科学出版社，2004.3

(宝利嘉文库/杨东龙主编)

ISBN 7 - 5004 - 4366 - 8

I. 走… II. 汤… III. 通信 - 邮电企业 - 企业管理 - 经验 - 深圳市
IV. F632.765.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003251 号

责任编辑 周晓慧
特邀编辑 杨东龙
责任校对 陈克祥
装帧设计 旁观者工作室
技术编辑 吴海兵 李建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029453

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 21.875

字 数 318 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

自序： 当华为已成往事

1996的9月18日忽然入的华为，2003年的1月28日又忽然从华为辞职。

忽然间，华为成了我的往事。

“往事不用再提，人生已多风雨。”出于震撼和感动的缘故，《霸王别姬》像是我记忆中的背景经常在眼前反复播映。当华为成为往事时，此时的情感才被时间的棱镜折射出一束束夺目的色彩。

在深圳，两个月内搬了3次家，在疲劳和厌倦中的1996年9月，我跨入了华为。突然间，我发现我爱上了从用户服务中心大厦的大厅里快步地走过；我爱上了等电梯时同事们热情的打闹；我爱上了办公室里那淡淡的香水的味道。

我还爱上了那个靠在墙角的垫子。我不仅中午睡，我晚上还睡；不仅上半夜睡，我下半夜还睡；不仅工作日睡，我星期天还睡；不仅我自己睡，还把室友找来睡；不仅睡觉，我把牙刷、牙膏、毛巾都带过来了。我爱上你了，华为。

2000年，公司领导要派我到市场前线去工作，我对市场实在是一窍不通，我想退却。但领导和同事们鼓励我，认为我肯定行。我就豁出去了。我这个连交换机多少钱一线都不知道的文科生，我这个一时间连内存和硬盘还没分清楚的文科生，我这个在市场前线很难一见的纯纯粹粹的文科生，是华为一如既往地手把手教我。当领导告诉我可以选择一个办事处的时候，我将信将疑地问他：杭州可以吗？当任命出来时，我久久地注视着屏幕。我谢谢你，华为。

2002年底，我提出辞职，主任孙明蓝挽留，代表刘刚挽

留。当我做了决定之后，代表处请我吃饭；系统部一遍一遍请我吃饭；同事们一遍一遍一遍请我吃饭，我这个被同事们称为从来没见过喝醉过的人，尽情地把自己喝醉了。我这个即将离开华为的老员工，我这个华为给了我比绝大多数同龄人要多的老员工，我这个偶尔对华为还有些抱怨的老员工，面对此情此景，怎么舍得开口和你说再见呢？我留恋你，华为。

2003年春节后，我开始安心写作本书，关掉手机，拔掉电话线。但是，每到周末，我还是自觉不自觉地把电话开启。我知道，此时华为朋友们的电话就会响起，那是熟悉的到酒吧集合的信号。我坐在大群华为中间，没有一点隔阂，酒还是大口大口地喝，谈的还是华为、任正非。爱华为、骂华为，就是话题离不开华为。我这个留着胡子的前华为老员工，嘿嘿，我怀念你，华为。

我在书写到一半的时候，突然间一种莫名的惆怅紧紧地勒着我。我和好朋友冯光喝酒，我告诉他，我心中有隐隐的不安，这样写华为，是不是对不起华为对我的好？他说，你不是经常提起，我们对华为应该感恩吗，你写书的时候是不是也带着这种心情呢？如果是，你的文字中就会自然地流露出来。

对，感恩，感恩！我释然了，我是怀着感恩的心情在写你呀，亲爱的华为。

因为感恩，所以热情地歌颂你。

因为感恩，所以无情地批判你。

圣平自序于杭州寓所

2003年12月3日

内容提要

交谈中告诉您一个真实的华为！

不讹传，不捏造，不谄媚，不猎奇。一个亲历华为的人想告诉您一个真实的华为。

- 为什么说华为是中国最优秀的企业
- 为什么说“华为，当心”
- 为什么说“华为的冬天”是个误会
- 为“华为狼群”正名
- 为“军事化管理”正名
- 为“华为接班人”正名
- 我想告诉您我对华为转折点的理解
- 我想告诉您我对华为股权纠纷的理解
- 我想告诉您我对华为知识产权案的理解
- 我想告诉您一个散发丰满人性魅力的任正非
- 我想告诉您一个华为“左非右芳”时代的孙亚芳
- 我想告诉您一个天才、传奇、自然领袖的李一男
- 我试图触摸规律
- 我试图触摸人性
- 我试图触摸中国企业的命运

我相信规律，歌颂人性，敬畏简单

写完这些话，我长长地伸了个懒腰。北京的太阳就要升起了，就像在杭州。11个月来，每当天空出现一抹朝霞时，我便搁下笔，拉开窗帘，点上烟，伸个懒腰。还有比这让我更快乐的事情吗？

感谢您翻开我的这本书。朋友，让我们在交谈中一起沐浴在春天那一束束温暖的阳光里吧。

困了，我要睡了。

北京宝利嘉营销管理顾问有限公司

企业顾问：市场营销、人力资源、组织战略

管理培训：企业实战训练、公开课和内训课

宝利嘉文库：面向中国经理人的卓越管理书系

中国思库网：中国市场企业和经理人的知识库

如需了解详情，请访问“中国思库”网站

<http://www.ckocoo.com>

作者简介



为了看看阳光，我来到世上

- 汤圣平： (1974—?)
安徽人： 智商还行的老实人
人民大学4年： 混了张挺管用的文凭
万科 2个月： 王石启发了我的生活观
华为6年4个月： 人力资源4年，市场销售2年多，凑了个复合型人才
写作本书11个月： 全日制，瘦了15斤
再活60年： 想开个茶馆，自己当收银员
天堂∞年： 我是个好人吧

装帧
设计



北京宝利嘉营销管理顾问有限公司

地址 (Add) : 北京市海淀区大慧寺路5号
通信 (Mail) : 北京8172信箱(100081)
电话 (Tel) : (010)62176689/62180931
传真 (Fax) : (010)62180933
邮件 (E-mail) : ckocoo@263.net

第1篇 误读的《华为的冬天》

篇首语 怒向误解

- 第1章 《华为的冬天》不知“华为的冬天”…………… (5)
1. “华为的冬天”早已来临
 2. 《华为的冬天》：一手举矛，一手举盾
 3. 《华为的冬天》：雪上加霜
- 第2章 还“狼群”一个清白…………… (19)
1. “狼”的华为简史
 2. 永远的“狼性”
- 第3章 军事化管理？你做任正非试试…………… (24)

第2篇 华为的“左非右芳”时代

篇首语 左右之道

- 第4章 任正非其人…………… (31)
- 第5章 孙亚芳其人…………… (35)

第3篇 华为：中国最优秀的企业

篇首语 乔装打扮的中国企业

- 第6章 华为，养在深闺人未识…………… (45)
1. 在捕风捉影中被片面地歪曲
 2. 说吧，媒体；做吧，华为

第7章	我给中国企业分类.....	(51)
第8章	华为，中国企业无以比肩的事业高度.....	(55)
	1. 中国通信业的恐龙	
	2. 在美国跳舞	
第9章	华为，中国最尖端的民用高科技企业.....	(61)
第10章	华为，中国学历层次最高的人才基地	(64)
	1. 华为：中国学历层次最高的公司	
	2. 华为：中国员工收入最高的公司	
	3. 华为的?! 是人我们就要	
	4. 天才、传奇、领袖	
第11章	华为，中国企业最优秀的管理精神.....	(78)
	1. 20000颗心一起跳动	
	2. 让华为做主	
	3. 记住，把笔尖朝下	

第4篇 中华有为：华为是什么

篇首语 让品德给成功分级

第12章	推行“西方价值观”的华为公司.....	(89)
第13章	在大阳台上晒钱：高薪的华为.....	(92)
	汤师傅茶馆：王石的收入	
第14章	副总裁工资相差一倍：公平的华为.....	(97)
	1. 绝非传言的“新”、“老”员工	
	2. 常务副总裁郑树生	
	3. 来自北大的王玲	
第15章	又“傻”又有钱的任老板：宽厚的华为	(108)
	1. 华为的冬天不裁人	
	2. 搅拌浓情的荣誉咖啡	

3. 因为爱所以爱
- 第16章 “不要脸”才能进步：沟通的华为…………… (117)
1. 被曲解的“垫子文化”
 2. 吃出一个“文化”来
 3. 发钱的“艺术家”
 4. 刺刀要见红
 5. 导弹专家讲的故事
- 第17章 “咱华为的人，有啥不一样”：互助的华为…………… (128)
1. 段小楼与程蝶衣
 2. 天下华为是一家
 3. 雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋：华为大合唱
 4. 给下属倒杯水：内部客户也是上帝
- 第18章 不爱“空降”爱“小”将：华为的华为…………… (141)
1. 爱的就是你：大学毕业生
 2. 唐僧与八戒
 3. 一条至高规矩
 4. 白发一年的工资
- 第19章 恋爱，讹诈与滚滚战车：人才的华为…………… (152)
1. 我们碰巧恋爱：华为的人才垄断
 2. 永别了，人才讹诈
 3. 俄罗斯大平原上的滚滚战车
 4. 寻找“合伙人”
- 第20章 “狼子野心”：远大的华为…………… (161)
1. “狼性”就是“狼心狗肺”
 2. 躲开资本经营的绣球
 3. 动物凶猛的市场造势
 4. 把“北大”搬回家：超一流的行政资源
- 第21章 核武器的按钮可以随便按吗：做实的华为…………… (174)
1. 小建议，大奖励；大建议，只鼓励

2. 钱一个不少，基层一定要去
3. 令对手望尘莫及的华为公关
4. 穿上“美国鞋”

第22章 打死我也不说：低调的华为…………… (183)

1. 只有金钱才能看得起金钱
 2. 与媒体背靠背
 3. “我这个官一辈子升不了了”
- 汤师傅茶馆：1只老鼠喝高了

第5篇 华为危机的面相

篇首语 心酸的触壁

第23章 失误频频…………… (193)

1. 小灵通：华为不灵通
2. 不做终端为哪端？
3. “含冤”的CDMA

第24章 人浮于事…………… (198)

1. 搞，搞定，一定搞定
2. 华为，你忙吗？
3. 似水流年的痛心记忆

第25章 人心浮动…………… (207)

1. 杭州办事处：“老人”逃尽的空城
2. 烧不死的鸟也飞了
3. 身在曹营，心在汉

第6篇 华为危机的凶手

篇首语 发烧就在37度3

第26章 华为，一个寓居的公司…………… (215)

第27章 滥竽充数：人满为患的华为…………… (218)

1. 在“矩阵”里繁殖
2. 3个和尚没水喝
3. 你从哪里来？23000人

第28章 忽冷忽热：危机运动的华为…………… (227)

1. 忙“死”了的华为人
2. 天天是冬天
3. 天天在流动

第29章 梦醒上市：股权失位的华为…………… (233)

1. 忍辱负重的“内部股”
 2. 员工上市发财梦的破灭
- 汤师傅茶馆：冷眼看“权”钱

——华为元老状告华为股权案之我见

第30章 1个茶杯配4个茶壶：官民错位的华为…………… (241)

1. 见人都是“总”
2. 积弊深远的官位浮夸风

第31章 家长余风：人性缺位的华为…………… (251)

1. 怀念最多的爱
2. 从百草园到三味书屋
3. 千万别把别人当傻子

第32章 “白天”不懂夜的黑：危机背后的危机…………… (267)

汤师傅茶馆：讲点义气

——华为起诉前员工侵占知识产权之我见

汤师傅茶馆：万科的温馨家园

第7篇 华为的红旗到底能打多久

篇首语 好人的天堂

第33章 华为：简单..... (279)

1. 华为，你到底是什么
2. 再论任正非：简简单单任正非
3. 简简单单华为为人
4. 简简单单的华为
5. 敬畏简单

第34章 华为：当心..... (297)

1. 肤浅的“短木板”理论
2. 再读华为危机
3. 华为的转折点

第35章 华为：牙痛要拔牙..... (305)

1. 牙疼不拔牙？
2. 铁打的营盘，流水的兵？
3. 降薪不裁人？
4. 裁普通员工不裁干部？

第36章 华为：企业管理的经典案例..... (310)

1. 华为是一个“奇迹”吗？
2. 适合就好？
3. 中国企业怎么这么难？

汤师傅茶馆：相信规律——我看华为接班人

后记一 那一晚的诉说..... (329)

后记二 生活的旋转门..... (331)

第1篇

误读的《华为的冬天》



鸠占鹊巢

里斯托·彼特雅玛奇摄。汤圣平摘自《动物之美》。时事出版社，纳塔莉·安吉尔著，李斯、胡冬霞译。

华为在错误的时间里做了件错上加错的事情……

- 更主要的是，想通过揭示事实真相击碎很多人对华为妄加揣度的逻辑
- 只有把对华为溢美以及贬低的误解纠正过来，我们对它成与败的分析方法才可以按照管理的一般规律去认识

之所以把有关《华为的冬天》的内容放在本书的开篇，并不是为了以揭华为的短而吸引大家好奇的目光。一方面想实事求是，还事物以本来面目，我认为，事实不是很多媒体中所描述的那样：“华为包括IT业还在如沐春风时，华为总裁任正非就大胆地预言了华为冬天的来临。”另一方面，更主要的是，想通过揭示事实真相击碎很多人对华为妄加揣度的逻辑：华为神秘得让你觉得它是一个魔法，而不是遵循了一个客观的规律。

请不要把《华为的冬天》看作所谓的神来之笔，醒世的恒言，你应该关注在这篇文章背后所汇聚的华为已经实践了的管理规则和行为，任正非的成功以及华为的成功是行走在科学化管理轨道之上的。这是从《华为的冬天》作为管理文献的角度我们应当看到和理解到的。

更重要的是，通过更深层次的探究，让我们看到一个更加真实的华为，通过《华为的冬天》背后的故事，一起来分析华为发生了什么，正在发生什么，未来将会怎样。如果我们只是因循表面的话语，就一定不能正视管理者的责任、企业管理的雷区，包括一个全面、真实的任正非。

同样，认为华为是一个“土狼”是对华为的误解和偏见。华为和“狼”的确有很多相似之处，但是根据这个其实所有组织

都该学习的特征来把华为视为“土狼”，而把对手视为“狮子”，实际上是把华为视为弱者，视为在管理上乏善可陈、靠的只是一股猛劲的弱者。“狼”是一种精神，而不是说自己就是一个比“狮子”要弱小的“狼”。“狼”的说法的确来自华为，那是因为华为要学习“狼”的精神，把对“狼”的精神的移植理解为华为只是“狼”、“土狼”就大错而特错了。

至于外界纷传“华为实行军事化管理”，那就已然没有一点“土狼”的幽默与含蓄了。

只有把对华为溢美以及贬低的误解纠正过来，我们对它成与败的分析方法才可以按照管理的一般规律去认识，而不是炒作概念，更不能捕风捉影。一会儿可以预言冬天的来临，把华为说得高深莫测；一会儿又是“土狼”、“军事化”的质疑和揣度。其实除了勇气以外，没有君临天下的霸气和科学的管理方法，两种极端都不能让我们冷静、准确地去解剖华为。

这就是为了纠正三个传言的目的。