

下一个倒下的 会不会是华为

故事、哲学与华为的兴衰逻辑

马世民

湛思投资有限公司董事长

柳传志

中国著名企业家

约翰·奎尔奇

哈佛商学院工商管理专业教授

吴晓波

财经作家

第一个多中外知名人士

推荐

吴春波◎著

外界对于华为的所有认知

华为与任正非的教案级著述



下一个倒下的 合众会是华为

故事、哲学与华为的兴衰逻辑

田涛

吴春波
著



图书在版编目 (CIP) 数据

下一个倒下的会不会是华为：故事、哲学与华为的兴衰逻辑 / 田涛，吴春波著. —2 版. —北京：中信出版社，2015.8

ISBN 978-7-5086-5268-9

I. ① 下… II. ① 田… ② 吴… III. ① 通信-邮电企业-企业管理-经验-深圳市 IV. ① F632.765.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 126590 号

下一个倒下的会不会是华为：故事、哲学与华为的兴衰逻辑

著 者：田 涛 吴春波

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：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：11.75 字 数：235 千字

版 次：2015 年 8 月第 2 版 印 次：2015 年 8 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 978-7-5086-5268-9/F·3414

定 价：58.00 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

推荐语 /

01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010
01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010

这是我读过的，最全面系统的了解华为的论著。

——柳传志
中国著名企业家

华为天地，斜为是，正乃非，任由评说；田涛书香，纵说史，横讲理，点到不止。

——冯仑
万通控股董事长

历二十余年之努力，华为书写了一部在全球化背景下，从新兴市场起步到征战全球的壮阔史诗。这部史诗的深层密码是什么？本书提供了可靠的答案。

——秦朔
中国商业文明促进联盟创始人

《下一个倒下的会不会是华为》这本书不仅是华为的创业史，也是任正非企业思想史。华为是中国企业人心中的珠穆朗玛峰，而任正非却像个山涧里的隐士，不立文字，不传真经。作为任正非身边多年的观察者，田涛和吴春波此书，可谓最接近任正非的真经。

——牛文文
《创业家》杂志社社长

下一个倒下的会不会是华为

001 550 1821 4114 0101110 101 11011110 010 021 1101010
01 110 111 011 010110 101 01011101 010 001 011010

华为是个民营企业，华为对技术的变化极其敏感依赖，华为是中国真正意义上的跨国公司，这三条解释了华为领导人任正非的警惕、权变与坚定。任正非的管理自成一派，从他流传坊间的数十篇讲话中能品味出哲学的快感。此书是一手猛料，岂能错过？

——刘洲伟

《21世纪经济报道》创始人

神秘光环尽数剥离，看田涛、吴春波操刀大卸华为——块块有筋肉。《下一个倒下的会不会是华为》值得你读。

——刘坚

《经济观察报》总编辑

华为，是中国国际化最成功的企业；任正非，称得上是中国最神秘的企业家；而本书，是至今最能概括任正非企业哲学和华为企业文化的论著。

——陈彤

小米公司副总裁

推荐序 1 /

01 110 101 011 010110 101 01011101 010 001 011010
01 110 101 011 010110 101 01011101 010 001 011010

马世民 (Simon Murray) 湛思投资有限公司董事长

本书介绍的不是一家公司，而是一个人。此人具备所有的领导特质——远见、勇气、决心、诚实、正直、宽容、坚韧等。对于希望获得生活经验的读者来说，这是一本必读书籍，可以教会大家如何行动，而不是如何做梦。

以较低的军衔从军队退役后，任正非凭借其工程背景，在 1987 年创建了自己的公司，投资仅 2 万元人民币。当时，信息技术时代即将到来。美国电话电报公司^①、英国电

^① 美国电话电报公司 (AT&T)，创建于 1877 年，曾长期垄断美国长途和本地电话市场。

信(集团)^①、大东电报局^②、法国电信^③、德国电信^④等巨头们，长期以来竭力维持其市场垄断地位，正在受到一些顺应信息技术发展趋势的小公司的冲击。华为就是其中的一家小公司。初创时期，华为仅有三名员工，资产薄弱，却在竞争激烈的市场上寻求发展空间，而当时市场由美、欧、日等西方公司和经济或政治上获得中国政府支持的国有企业垄断。

如今，华为已成为一家拥有 15 万全球员工的公司，公司实行员工持股计划，百分之百由华为员工持有，任先生自己仅仅留下 1.4% 的股份，而把其他的给了 8 万余名员工。华为目前在全球 170 多个国家和地区运营，年收入达 400 亿美元。

本书不仅讲述了华为取得的辉煌成功及成功背后的原因，而且也描述了哲学、智慧、人性和精彩的企业文化；很多西方读者可以从中受益。美国指控华为利用其系统“监听”他人，但任先生不会糊涂到做这种事情，因为他深知，一旦华为参与监听，被发现之后公司就会毁于一旦。他把这种机会留给了别人！

摩托罗拉、朗讯科技、IBM 等众多巨头之所以衰败或灭亡，是因为它们分散了注意力，选错了道路，忘记客户（而非技术）才是

① 英国电信(集团)，简称 BT，原为英国国营电信公用事业，由英国邮政总局管理，1981 年 10 月 1 日脱离英国皇家邮政，变成独立的国营事业。

② 大东电报局(Cable & Wireless)是英国一间老牌电信公司，1860 年成立，曾是香港电讯及澳门电讯的大股东。

③ 法国电信(France Télécom，在法国境外通常拼为 France Telecom)是法国主要的电信公司，目前在全世界拥有超过 22 万名员工。

④ 德国电信(Deutsche Telecom)是欧洲最大的电信运营商，全球第五大电信运营商，总部在德国波恩。

需要关注的重点。本书探讨了这些公司败落的一些原因。这听起来或许是个沉重的话题，实则不然。

本书叙述生动，对竞争做了激动人心的描述，并穿插了任先生从容的哲学思考与观察。相比之下，其他商业“豪杰”显得冷峻、缺乏热情，而任先生却处处闪耀着人性的光辉。

推荐序 2

01 110 101 011 010110 101 01011101 010 001 011010
01 110 101 011 010110 101 01011101 010 001 011010

林川 瑞典前驻华大使、Six Year Plan AB 资深顾问

多年的经济快速增长使中国成为一个中等收入经济体。当下中国面临的巨大挑战是改革经济增长的驱动力以保持持续增长，从而避免陷入所谓“中等收入陷阱”。而取得成功的关键之一是开发创新的产品与解决方案、建立全球的品牌知名度并拥有独立的市场结构。日本以及韩国都在这一点上获得了成功，那么中国呢？

我们尚无答案。不过，华为的故事表明这是可以实现的。

华为诞生的时代和地点在中国历史上堪称独特。中国军队大幅裁员之际，创始人任正非结束了部队工程师的工作，到中国商业最自由的地方——香港隔壁的深圳经济特区，一开始做进口小生意。他抓住了历史提供的大部分机遇，并选择了一个中国当时从未见过的运营模式：和员工分享股权。华为的成长归功于任先生以及华为早期其他员工的奉献与务实精神。

书中关于华为成长至今的驱动因素的描述，让我了解

到了许多不曾知晓的华为故事。田涛并未采用传统的公司故事叙述方法：从创始人家庭背景开始，然后聚焦初期挑战，并可能在讲述最终的成就之前，还会描述一些公司曾经濒危的经历。他重点介绍的是指引公司的发展理念及战略，而非拘泥于销售统计、产品开发等。本书是在探索公司灵魂，着实引人入胜。

这个故事是以中国人自己的方式讲述的——有很多中国的隐喻，有些地方肯定会令西方读者感到惊讶。但本书有个很大的优势，就是可以帮我们了解中国是如何看世界的；我们也可以从关于中国公司格局的很多故事中获益。

商业的车轮飞速旋转，这是本书一个突出的主题。有些公司发展起来并取得了巨大成功，但之后又常常陷入困境乃至消亡。电信行业的发展更是如此。书中列举了一长串失败的 ICT（信息、通信、技术）巨擘的名字。华为自己也差点离开了 ICT 行业。从书中了解到，华为在 2002 年同意将其硬件系统作价 100 亿美元卖给摩托罗拉，并将由此获得的收入投资房地产。摩托罗拉新上任的董事长在最后一刻否决了交易。设想一下，如果此次交易成功达成，两家公司的发展轨迹将发生怎样的变化！

任正非深谙发展和灭亡这一永不停歇的循环，并深受这种认识的影响。他不断追问自己：如此多的公司都倒下了，华为何以能取得成功？谦虚和好奇是其主导思想。用一个比较中式的词来表达，那就是“自我批判”。任正非在 2008 年写道：“没有自我批判，我们就会局限于自己的圈子，错过很多新思想，而这些思想对我们成为世界级公司至关重要……公司的未来取决于我们自我批判的传统能坚持多久。”

华为应对诸多挑战的一个方法就是学习别人的成功经验，这种学习不仅仅限于技术领域，也包括一些软实力。多年来，华为一直集中精力学习、借鉴西方管理方法。作为一家全球化公司，华为理解自己需要融入业务运营所在社区。田涛的话可以说明这一点：“华为融合了中西方的最佳理念，但却非中非西。”

华为聘任了 15~20 名外籍资深顾问，我是其中一位。在为华为提供咨询服务的过程中，我加深了对华为的了解。每年我们都会与任正非和公司其他高管会面，进行礼貌而坦诚的交谈，我怀疑其他中国公司是否能做到这一点。愿意倾听并与背景迥异的外国人辩论，足见华为的开放胸怀。

推荐序 3 /

01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010
01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010

陈春花

新加坡国立大学管理学院教授、华南理工大学工商管理学院教授

心灵的力量^①

20 世纪 40 年代管理学大师彼得·德鲁克在《公司的概念》中热情洋溢地赞颂大企业在现代社会中的核心地位。他指出：“大型公司的工资水平决定了全国的工资水平，它们的工资条件和工作实践也成了一种规范。当我们谈论美国的经济机会时，首先想到的是大规模生产的现代工厂和现代大型公司提供的机会；我们谈论美国的技术时，想到的是龙头企业设立的标准值。”正因为大企业很大程度上承载着社会信仰、精神和希望，所以我也一直期待着中国可以出现德鲁克所赞颂的“大企业”，而这个期待随着华为的出现终于成真。

^① 本文为本书首版即《下一个倒下的会不会是华为：任正非的企业管理哲学与华为的兴衰逻辑》推荐序，此处有删节。

商业和企业的成长对于中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界。由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者。华为与任正非正是这个时代最典型的代表。

力量，来源于组织，不是个人

“我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的。那时我已领悟到个人才是历史长河中最渺小的。我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”“也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。”任正非认为华为有今日成绩是因为“15万员工，以及客户的宽容与牵引”，而他不过是“用利益分享的方式，将他们的才智黏合起来”。任正非重视组织的成就远远超过对自己的成就描述，也没有将自己放在组织的顶部，他做得更多的是托起这个组织，并用组织的整体力量成就华为。

出于对组织力量的理解，任正非为华为赋予了公平原则、利益共享原则，甚至对华为下游供应商也是如此，在经济危难时期华为也会承诺“绝不让利益共同体吃亏”。由此可见，华为的力量来源于组织整体，而绝非仅仅依靠领袖个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的组织整体的可持续力量。任正非将华为个人的能力与组织的能力聚合，形成强大的冲击力，这种冲击力被他称为狼性。值得注意的是，狼的组织只适合于狼，一头狼率领一

群羊不可能形成狼的团队，一头羊也无法统领狼群。任正非的观点更让我理解一个人的渺小，更清晰地明白在一个巨大变化的环境中，只有认识到个人的局限，并借助于组织的力量才能与环境互动，而这也是任正非与华为能够驾驭变化的本质驱动力。

文化，从理念到行为习惯

“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”任正非强调文化，不仅仅是华为的企业文化，不仅仅是每天需执行的流程和制度，而是文化本身，积极将文化渗入了华为人自身的自身修养中去。在一个知识与变化的时代，如何培养忠实的追随者，显得越来越扑朔迷离。大凡真正的大企业家，首先应该是思想家，对企业战略有清晰的认识，以自己独特的思想认识，影响和指导企业的发展。华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用 20 多年时间成为中国最大的民营高科技企业，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。从产品到技术再到文化，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。

中国历来都不缺乏政治家、企业家，但从来都缺乏真正的商业思想家，在当代中国，任正非应该算是一个。“寻求主流价值观认同”、“企业成长动力来自于矛盾”、“聚力和扩张力的辩证关系”、“跟

着外交路线打入国际市场”等，都是他作为商业思想家对华为提出的闪亮指导思想。

时至今日，如果没有这样一些富于雄心、试图改进世界的人物，我们对中国企业在世界商业领域的地位或许仍会有些不知所措；商业世界需要英雄辈出的气氛，没有这些英雄，很难将中国商业领域中属于中国自己的这部分内容区别出来。更重要的是，对中国来说，商业的繁荣也意味着一个不断繁荣昌盛的社会和国家。

这本书告诉了我，即使个人成长经历、自身的修养修为、性格能力都是要素，我们也无法复制这些要素。但是，透过这本书，我们可以了解到成就使命与成就的内在动力是什么，以及如何获得自我省思的能力，并如何借此力量激发出巨大能量。正如书中描述的：实践是痛苦的。当田涛把初稿转给我的时候，我虽然不感到惊讶，但是阅读完还是感到震撼，一方面源于任正非本人的感召力，一方面源于田涛对于任正非，以及任正非所生活的这个时代的深刻理解，更源于田涛和任正非所表现出来的这一代人的使命感和责任感。掩卷而思，激情与责任油然升起，谢谢田涛贡献这样一本书。

自序 / Foreword

01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010
01 110 101 011 010110 101 0101101 010 001 011010

关于华为，谁也无法自诩权威

《下一个倒下的会不会是华为》首版印于2012年岁末，两年多来，在国内外读者中引起了不小的反响，先后有中文繁体、韩、英、日等版本面世，几万读者以微博、微信、书、报刊等载体发表了或褒或贬的评论，并掀起了管理学界和企业界的“华为研究热”。

然而，耐人寻味的现象是，在华为之外此书收获的大多是好评，但在华为内部，尤其在“心声社区”上，笔者听到、看到的多是批评、讥讽，一些人的言辞相当尖锐，甚至尖刻，代表性的观点包括：

- 一、把华为写得太好了，“有吹鼓手之嫌”。
- 二、一些事实和观点并不准确，“有主观想象的成分”。
- 三、书名与正文不符，“典型的标题党……”。
- 四、“此书对华为的认知太表面，失之于肤浅”。
- 五、部分内容重复，结构散乱。

老实讲，面对“心声社区”一个阶段铺天盖地的负评，本人内心是抵触的，自恃对华为 10 多年的近距离观察，同时阅读了几百万字的公司各类公开、半公开的文献，花了 6 年时间进行思考和写作，怎么可能会是“表面的”、“肤浅的”、“吹鼓手”性质的？

本书首版的写作，从酝酿到成稿，一直在半秘密状态下进行。以华为长期的低姿态做派，此书是否会被任正非和公司高管们否定，并“劝说”本人将其溺毙于襁褓？这是我担心的。事实上，之前 10 年左右，有几本关于华为的著作都有被“做过工作”，但被作者拒绝了。假使华为让我放弃写作和出版此书，我会有什么样的反应？

华为总是让我出乎意料。当《下一个倒下的会不会是华为》初稿送到轮值 CEO（首席执行官）徐直军手中，并经他发给公司数十位中高层管理者审阅时，得到的反馈居然是：由作者自己决定。我突然意识到：处在全球化旋涡中的华为，要对外部世界全面开放了。之后两年多，华为一改过去与媒体疏离的状态，先是轮值 CEO 们高调地接受国内外报刊采访，后来一贯“神秘、低调”的任正非也走到舞台中央，几次与国内外记者们坦率交流，直到 2015 年初在达沃斯论坛接受 BBC（英国广播公司）著名记者的全球直播采访。过去两年多，华为也许是全球规模性企业中，被各类媒体持续关注最多、关注度最高的公司之一。

当然，对华为来说，“脱敏”是相当成功的：充分透明化之后，人们终于意识到，这家来自中国的公司是值得尊重的，它的经营与管理哲学、文化与制度、创新与变革、多变的战略战术及领导力等，构成了其独具的特质。因此，华为也成为中外商学院高度关注的案