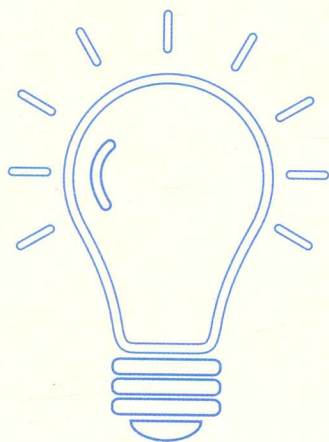


华为核心竞争力系列 ➔

任正非

谈 华为创新管理

拥抱颠覆，咖啡杯里飞出黑天鹅



周锡冰◎编著

 海天出版社（中国·深圳）

华为核心竞争力系列 ➔

任正非

谈 华为创新管理

拥抱颠覆，咖啡杯里飞出黑天鹅

周锡冰◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

任正非谈华为创新管理：拥抱颠覆，咖啡杯里飞出黑天鹅 / 周锡冰编著. — 深圳：海天出版社，2018.5

(华为核心竞争力系列)

ISBN 978-7-5507-2164-7

I. ①任… II. ①周… III. ①通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第255803号

任正非谈华为创新管理：拥抱颠覆，咖啡杯里飞出黑天鹅

REN ZHENGFEI TAN HUAWEI CHUANGXIN GUANLI: YONGBAO DIANFU, KAFEIBEI LI FEICHU HEITIAN'E

出品人 聂雄前

责任编辑 许全军 王雪婷

责任校对 方琅

责任技编 梁立新

装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社

地址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)

网址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)

设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427

印刷 深圳市希望印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 15.25

字数 188千

版次 2018年5月第1版

印次 2018年5月第1次

印数 1—4000册

定价 48.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

目 录 CONTENTS

第 1 章 创新是华为发展的 不竭动力 / 001

- 第 1 节 只有创新才能在竞争激烈的市场中生存 / 003
- 第 2 节 “不要怕颠覆性创新砸了自己的金饭碗” / 010
- 第 3 节 “创新虽然有风险，
但不创新才是最大的风险” / 018

第 2 章 创新以客户为中心 / 031

- 第 1 节 客户需求是产品和服务创新的源泉和动力 / 033
- 第 2 节 客户需求导向优先于技术导向 / 042
- 第 3 节 客户需求和技术创新双轮驱动 / 054

第 3 章 华为的创新无处不在 / 065

- 第 1 节 技术创新 / 067
- 第 2 节 “工者有其股”的制度创新 / 080
- 第 3 节 产品微创新 / 087
- 第 4 节 客户管理创新——“深淘滩，低作堰” / 101
- 第 5 节 企业文化创新——狼性华为 / 105
- 第 6 节 干部培养创新——宰相必起于州部，
猛将必发于卒伍 / 115

第 4 章 允许小部分力量 去颠覆性创新 / 121

- 第 1 节 “允许小部分力量有边界地去颠覆性创新” / 123
- 第 2 节 “防止盲目创新，四面八方都喊响创新，
就是我们的葬歌” / 130

第 5 章
领先半步是先进，
领先三步成“先烈”
/ 139

第 6 章
专注研发，技术引领
/ 157

第 7 章
创新要宽容失败，
给创新以空间
/ 175

第 8 章
拥有核心技术知识
产权，才能进入世界竞争
/ 197

第 1 节 在产品技术创新上，华为要保持技术领先 / 141

第 2 节 鲜花插在牛粪上，在继承的基础上创新 / 148

第 1 节 “我们要舍得打炮弹，把山头打下来，
下面的矿藏都是你的了” / 159

第 2 节 技术开发的动力是为了生存 / 168

第 1 节 创新要宽容失败，给创新以空间 / 177

第 2 节 “肯定反对者的作用，允许反对声音的存在” / 182

第 3 节 “提倡功过相抵，允许犯错误，
允许在资源配置上有一定的灵活性” / 187

第 1 节 “只有拥有核心技术知识产权，
才能进入世界竞争” / 199

第 2 节 华为“闪存门”背后的核心技术缺失困局 / 205

第 3 节 “付出知识产权成本，华为的国际化
就是借船出海，以土地换和平” / 211

第 4 节 未来的市场竞争会是知识产权竞争 / 222

参考文献 / 231

后 记 / 235

第1章

CHAPTER 1

创新是华为发展的 不竭动力

任正非 谈 华为创新管理：
拥抱颠覆，咖啡杯里飞出黑天鹅

CHAPTER 1

从科技的角度来看，未来二三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会，企业如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。

——华为创始人 任正非

第1节 只有创新才能在竞争激烈的市场中生存

在中国企业界，华为就是一部活的创新教材，但凡提及创新，华为就是一个绕不过去的企业。华为从成立之初的通信核心网络技术的研究和开发公司，到如今成为世界顶尖的技术引领者，都离不开华为创始人任正非倡导的技术创新理念。

在华为内部讲话中，任正非讲道：“‘创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。’江泽民总书记的这句话给华为极大的激励和鼓舞，更加坚定了我们不断创新的信心和决心。学习江总书记在两院院士大会上的讲话，联系华为十年的发展历程，我们深有感触。华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中我们体会到，只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力；只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。”^①

究其原因，任正非深知，世界上唯一不变的就是变化，只有坚持技术创新，才能适者生存。纵观诸多跨国企业，它们最终失败的根源就是

^① 任正非. 创新是华为发展的不竭动力 [N]. 光明日报, 2000-07-18.

不敢进行组织变革和采纳颠覆性创新技术，成功反而成了桎梏。

跨国企业的倒下，其实原因很简单，就是舍不得放弃既得利益，没有勇气创新，也没有勇气“革掉自己的命”，结果在内外形势变化的情况下，轰然倒下。因此，在任正非看来，要想在极速变化的信息与通信技术产业中生存，就必须不断地进行技术创新，甚至还允许小部分进行有边界的颠覆式创新。

极速变化的信息与通信技术产业中 生存就要不断创新

2017 年，作为全球光通信设备商中佼佼者的华为一举击败思科，成为名副其实的霸主。可能读者会问华为是谁，《华为 2016 年年报》给出了答案：“华为是全球领先的信息与通信技术（以下简称 ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的 ICT 解决方案、产品和服务，并致力于使能未来信息社会、构建更美好的全联接世界。目前，华为约有 18 万名员工，业务遍及全球 170 多个国家和地区，服务全世界三分之一以上的人口。”

华为之所以能够取得如此辉煌的业绩，与任正非倡导的技术创新分不开。基于此，华为被世界顶级的跨国企业称赞也是在情理中的。

欧洲一个通信制造商的高管曾经在一个非正式场合讲道：“过去 20 多年全球通信行业的最大事件是华为的意外崛起，华为以价格和技术的

破坏性创新，彻底颠覆了通信产业的传统格局，从而让世界绝大多数普通人都能享受到低价优质的服务。”

在该高管看来，华为技术的破坏性创新打破了欧美主导的垄断格局，让华为脱颖而出。可事实上，对于华为来说，要在保证低价格的情况下还要保持优质的服务，实属不易。然而，任正非却明白，要想在较量中彻底战胜对方，必须在维持自身发展的同时，保证自身的创新技术绝对不落后，因为落后就意味着挨打。

事实证明，对于任何一家企业来说，要想生存和发展下去，创新就是一个绕不过的坎。对于华为来说，也同样如此。如前所述，华为从一家小型的、没有任何背景支持的民营企业，快速地成长、扩张成为今日全球通信行业的领导者，无疑离不开创新。

在过去四年中，全球通信行业由于受到后金融危机的影响，在萎缩、低迷中徘徊。但是，机遇总是留给那些有准备的人，来自中国的华为逆势增长。

根据华为官方给出的《华为 2016 年年报》数据显示，2016 年华为实现全球销售收入 5216 亿元人民币，净利润 371 亿元人民币。该年报还显示，销售收入、营业利润以及经营活动现金流的年复合增长率分别为 24%、23%、18%。

众所周知，华为创建于 1987 年，在这 30 年里，主要分为如下四个阶段：

第一阶段：1987 年至 1992 年。

这一阶段的华为，仅仅是一个以贸易为主营业务的创业企业，其创业的资本金只有区区 2.1 万元人民币。

经过 5 年的发展，员工人数从 3 名发展到 1992 年的 200 多名。在

此阶段，华为主要从事的是通信交换机产品的贸易代理。

1990年，华为开始有了自己的交换机产品，但是技术和产品质量都较为低端。在当时，中国通信市场几乎被西方公司所占据，西方公司处于绝对垄断地位。作为初创阶段的华为，其产品主要用于中小企业内部通信。

第二阶段：1993年至2000年。

此阶段，华为已经采取“农村包围城市”战略，成功地进入中小城市市场——地级市以下的市场。

在“走出去就是活着”的指导思想下，1996年，华为开始开启国际化引擎，开拓中国之外的市场。尽管持续多年的屡战屡败，但是最后也等来了胜利的曙光。

第三阶段：2001年至2004年。

在此阶段，华为在全球新兴市场，比如俄罗斯、东南亚、非洲市场有了重大突破。

第四阶段：2005年至今。

如今的华为，已是一家全球性的跨国企业，产业遍及全球各大市场，包括西方发达国家市场。在这一阶段，华为65%以上的销售收入来自海外市场，业务遍及全球170多个国家和地区。

在未来的发展中，华为的销售收入将超过1000亿美元。作为一个完全意义上的民营企业，经过30年的快速成长，华为不仅成为中国国内的企业标杆，同时还成为全球通信行业的领导者，其秘诀是什么？笔者通过对华为近20年的追踪、研究发现，创新驱动就是一个最为重要的因素。

100 个世界知名品牌，我们只有华为一个

大量事实证明，在中国企业创新成功典范中，华为占据一席之地，甚至被誉为中国企业创新的一张亮丽名片。为此，《小康》杂志记者于靖园曾撰文写道：“创新，是国家命运所系，也是企业命运所系。”

在于靖园看来，华为的成功与创新密不可分。2017年3月19日，中共中央政治局常委、国务院副总理张高丽在中国发展高层论坛开幕式上的讲话中高度称赞了华为，张高丽提到，100个世界知名品牌，我们只有华为一个。

作为中国民营企业代表的华为，回顾其发展，可谓是“一部融合了创新的理念与逻辑、光荣与梦想、经验与教训、故事与传奇的‘炼狱史’”^①。

中国科技发展战略研究院研究员赵刚在新书发布会上对华为给予充分肯定：“我国的创新能力，特别是企业的创新能力并不强，75%以上的企业没有自己的创新研发，企业整体的研发投入还占不到GDP（国内生产总值）的1%，以至于经济发展没有坚实的后盾，难以实现健康良性发展。华为重视技术创新，认可人力资本的价值，吸引并聚集了大量创新型高端人才，在国际技术专利与知识产权方面硕果累累，在创新方面确实为我国企业树立了非常好的标杆。”^②

北京交通大学教授冯华同样对华为做出较高的评价：“华为是一个创新的标杆，是一面创新的旗帜，也是一个有生命的组织，今年华为已

① 于靖园，华为式创新为何能成功？[J].小康，2017（5）.

② 同上.

经 30 岁了，正在走向而立之年，正在处于一个大的转型时期。前面的 30 年，华为实现了从市场创新引领技术创新到产品创新进一步获得长足发展的过程，而现在正在向着无人区去引领基础创新，是从跟踪创新到引领基础创新的转折期。”^①

对于任何一家高科技企业来说，研发能力都是生存和打败竞争对手的基石，也是企业基业长青和持续发展的原动力。正因为如此，很多高科技企业对研发投入毫不吝啬。

华为更是把企业研发作为一项重要指标。根据华为年报显示，2015 年，华为实现销售总额 3950 亿元人民币，同比增长 37%；净利润 369 亿元人民币，同比增长 33%。其中，华为在 2015 年的研发投入竟然高达 596 亿元人民币，研发投入占到销售总额的 15%。

正是因为华为大手笔的研发投入，华为才取得数以万计的专利。2014 年，华为就曾以 3442 件的专利成绩，位列世界第一。

世界知识产权组织发布的数据显示：2015 年，华为以 3898 件专利申请量蝉联全球企业专利排名榜首。

根据华为年报显示，华为累计申请了 52550 件国内专利和 30613 件国外专利，专利申请总量位居全球第一。根据国家知识产权局公布的 2015 年企业发明专利授权量排名，华为 2015 年的中国专利授权量仅次于中石化和中兴，位列第三位。

客观地讲，对于企业来说，专利的申请数量多并不意味着该企业在专利上面的积累和优势，只有被授权的专利多，才拥有真正的话语权。

究其原因，在国际领域的专利诉讼案中，都是以海外被授权专利

^① 于靖园. 华为式创新为何能成功? [J]. 小康, 2017(5).

为法律依据点。据中国国家知识产权局规划发展司于2015年11月发布的《2014年中国有效专利年度报告》显示：中国有效专利构成结构不均衡，科技含量及创造水平较高的发明专利所占比重相对较低，仅为17.6%。而国外在华有效专利多年来均是以发明专利为主，2014年占到国外有效专利总量的79.9%。

从这份报告足以看出，中国企业由于历史和自身的局限，在专利的重视和申请这一环相对较为薄弱，在国际化的过程中，经常会遭遇专利诉讼。

例如，2014年，小米在印度市场就曾遭遇爱立信的侵权指控。即使是核心技术雄厚的华为，在国际化过程中也曾遇到过类似的专利诉讼。

究其原因，由于历史的原因，诺基亚、爱立信、高通等少数通信企业依然掌握通信领域的较多核心专利。

以爱立信为例，该公司是持有3G标准关键技术专利最多的公司，同时还持有25%与4G标准技术相关的专利。不仅如此，爱立信在专利数量上也非常大，一共拥有3.3万项以上的专利技术。

又如诺基亚，尽管诺基亚自身退出手机市场的自主运营，但是其涉及手机通信相关的专利技术竟然高达上万件。苹果、三星、HTC、微软、黑莓、LG、索尼、摩托罗拉、华为等企业缴纳的专利授权费每年至少5亿欧元。

第2节 “不要怕颠覆性创新砸了自己的金饭碗”

在任正非看来，技术创新可能引发蝴蝶效应，一方面能提升企业的核心竞争力，另一方面也可能触及企业一部分人的自身利益而阻碍颠覆性创新的研究。

任正非在内部讲话中告诫华为人为：“自我批判是拯救公司最重要的行为。从‘烧不死的鸟是凤凰’，‘从泥坑里爬出的是圣人’，我们就开始了自我批判。正是这种自我纠正的行动，使公司这些年健康成长。”

任正非强调：“满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，以这两个车轮子，来推动着公司的进步。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。”

在任正非看来，华为要想生存和发展，要想在与跨国企业的较量中获胜，要想基业长青、永续经营，就必须敢于创新，只有这样，才能真正地拥有“金饭碗”。

颠覆性创新的战略逻辑

对于巨型企业来说，不太可能进行大规模的颠覆性创新，通常都会采取持续性创新。一些巨型企业，要想基业长青、永续经营，只能小规模地进行颠覆性创新，这或许能够成为支撑企业长盛不衰的一个路径。任正非在内部讲话中告诫华为人说：

我们的“2012 实验室”，就是使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路，也在研究把今天的技术延续性创新以迎接明天的实现形式。在大数据流量上，我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中、低端产品上，硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要加强服务来弥补。

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年（2013 年），董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。^①

① 任正非.2013 年 12 月 30 日，任正非在华为 2013 年度干部工作会议的讲话。

与巨型公司相反的是，初创企业在创新过程中，往往较为激进，为了打破巨型企业的封锁，一般采用颠覆性创新，以期脱颖而出。

所谓颠覆性创新，其理论是由 Innosight（创新与发展咨询公司）创始人、哈佛大学商学院商业管理教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在哈佛大学所做的研究工作中总结提出的一个理论。

在克莱顿·克里斯坦森看来，颠覆性创新理论旨在描述新技术（革命性变革）对企业生存与发展的影响。

1997年，在《创新者的困境：当新技术使大公司破产》（The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail）一书中，克莱顿·克里斯坦森首次提出了“颠覆性技术（Disruptive Technologies）”这个词语。

在书中，克莱顿·克里斯坦森写道：“反复的事实让我们看到，那些由于新的消费供给范式的出现而‘亡’的企业，本应该对颠覆性技术有所预见，但却无动于衷，直至为时已晚。”

克莱顿·克里斯坦森的理由是：“只专注于他们认为该做的事情，如服务于最有利可图的顾客，聚焦边际利润最诱人的产品项目，那些大公司的领导者一直在走一条持续创新的道路，而恰是这一经营路线，为颠覆性新技术埋葬他们敞开了大门。这一悲剧之所以发生，是因为现有公司资源配置流程的设计总是以可持续创新、实现利润最大化为导向的，这一设计思想最为关注的是现有顾客以及被证明了的市场面。然而，一旦颠覆性创新出现（它是市场上现有产品更为便宜、更为方便的替代品，它直接锁定低端消费者或者产生全然一新的消费群体），现有