

末末◎著

神坛在左 华为往右

那些融入员工血液的华为基因

华友创将系列

海天出版社（中国·深圳）

华友创将系列

神坛在左 华为往右

那些融入员工血液的华为基因

末末◎著

海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

神坛在左, 华为往右 : 那些融入员工血液的华为基因 / 末末著. — 深圳 : 海天出版社, 2018. 5

(华友创将系列)

ISBN 978-7-5507-2339-9

I. ①神… II. ①末… III. ①通信企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第025176号

神坛在左, 华为往右: 那些融入员工血液的华为基因

SHENTAN ZAI ZUO, HUAWEI WANG YOU: NAXIE RONG RU YUANGONG XUEYE DE HUAWEI JIYIN

出品人 聂雄前
策划编辑 许全军
责任编辑 南芳 王雪婷
责任校对 万妮霞
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 17
字 数 206千
版 次 2018年5月第1版
印 次 2018年5月第1次
印 数 1—5000册
定 价 58.00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。

三年前，我选择离开华为，不是因为这家公司怎么了，是我想换一种生活方式，做点不一样的事情，而且，那个时刻，心里的声音越来越大，有太多的东西想要表达。于是，离开后，我彻底脱离了通信行业，在家全职写作。后来，先生也离开了华为，感觉我们整个家庭都要告别过去那种生活方式了，就萌生了纪念一下的想法。写那篇“华为离职感言”的时候，我一直试图把自己拉得远远的，做个旁观者，克制再克制。用华为术语表达，就是“就事论事”。后来文章大家也看到了，华为人看了，觉得真切；年轻人看了，热血沸腾；同龄人说，虽然我不在华为，但写的不就是我吗？当然，也有人说，你就是华为养的白眼狼。

所以，当编辑跟我联系写这样一本书的时候，我起初是抗拒的，只回复：“关于华为，我觉得能说的已经说完了。”

后来，不断有人在公众号后台咨询我关于华为的问题、职场的困惑，大部分并不是华为人。

因缘际会，还跟其中的不少朋友见了面，都是同龄人，大家的困惑大同小异，聊下来，突然发现，这里有一股巨大的洪流，关于人，有很多话可说。

顺着时代的潮流，我们被裹挟进了通信行业，恰逢其蓬勃发展。外面是手机普及、资费下调，里面是高薪重酬、热火朝天。那么人呢，这幅景象下的人呢？

于是，我以有共同标签的华为人为主线，梳理了大家关心的问题，以故事的形式呈现出来。

写作期间，先后面见了五十位左右的华为人为、前华为人为，又通过电话往来了一些身在异地的朋友，听大家讲围城内外、转身前后的故事，最终促成了这本书。

这些人物共同的标签：上过华为大学。但是他们更大的标签是：出身一清二白，接受了高等教育，怀抱梦想在职场上奋斗，如今上有老下有小遭遇职场瓶颈，在理想和现实间碰撞的年轻人。书中主要人物，出生于1976 ~ 1985年之间，学历以硕士为主，80%来自小城或者农村，收入高于社会平均水平。

每个时代都有一个行业在快速推动社会的发展，人才聚集于此瓜分红利。比如工业时代的纺织、钢铁和汽车，正在蓬勃发展的移动互联网，还有即将到来的人工智能。这些年，也是通信这样的战略行业全速发展的时代，我们无意识地踏上这列快车，被速度、被不断迭代的知识推着往前，俯首耕耘，不问外物。

我们不看世界，世界也忽略着我们，只被打上一个表象上的标签：“人傻钱多闷骚”。在这个需要数学公式和推理，需要编码和调试，需要绘制原理图和外场测试的行业里，每个人，都把自己整个扔了进去，

不进则退。所以无暇参与社会活动，甚至消失于自己的朋友圈。把产品的流程摸得门清，对人情世故却一窍不通。以至于某都市热播剧需要一个外表憨厚，有处女情结的男角时，编剧顺手就给安了一个IT（信息技术）工程师的身份，而编剧心中的高级人设（人物设定），或者说熟悉的人设，是医生、教授、律师、总裁、金融从业者，对于搞技术的人却所知不多。

行业风生水起，人物默默无闻。

模式化的面孔后面，是一个个怎样鲜活生动的血肉之躯？大时代下，个体的选择有没有力量？

这里没有成功，没有励志，没有“狗血”内幕，只有小人物兢兢业业的奋斗和无数个夜深人静时默默地坚持和挣扎。马塞尔·普鲁斯特说：“每个读者只能读到已然存在于他内心的东西。书籍只不过是一种光学仪器，帮助读者发现了自己的内心。”如果你在书中遇见了另一个自己，请多多关照。

写作过程中，编辑和我讨论，这本书究竟是要宣扬华为的正能量，还是要控诉华为的负影响呢？我思来想去，这个正面负面怎么区分呢，个人和企业的立场，有时候是矛盾的，就比如加班吧，哪个员工会觉得这是正面的，但是对于企业，这是特殊阶段的发展之道；再有，不同思想观念的人，对同一件事情的反应也不同，比如不允许员工炒股、不能从事第二职业，有些人可能觉得这管的也太多了吧，也有人认为工作就是要专注。

诸如此类，无法划定黑白。干脆，只讲真实的故事，无预设立场，至于正面负面，每个人心中有自己的秤。

书稿将完之际，我有机会见到任总，把写作这样一本书的事情告诉

了他，并征求他关于正面负面的意见，任总说：“一个公司只有人说好，那不都快完蛋了嘛。只要是真实的，真实的才尖锐，才有穿透力，但是不要愤世嫉俗。”

我们心自问，事件的确是真实的，但是每个人在潜意识里是有自己的立场的，在诸多真实事件的选择里，我是否有所偏颇？

我一直在研发体系，其间待过上海、深圳、西安三个地域，四个部门，接触的周边部门也不少，但是没有海外常驻的经验。听海外同事的讲述，真的就像听故事，我无法判定其中个人情绪的占比，大部分没有录入。所以这本书，就算不失偏颇，也有我自身的局限性。

最后，秉承着华为人的低调，受访者均以化名示之。

第一辑

你好，怀揣梦想的年轻人 / 1

01 为什么来华为 / 2

最后一轮面试里，有一个问题我印象深刻：你成长过程中遇到的最大困难是什么，你是怎么解决的？华为喜欢遭遇过苦难并且有能力解决的人。

02 新人求职 Tips / 12

如今的大环境，信息流畅，价值观多元化，大部分机会已非垄断，人人可取之用之。但没有什么好东西是唾手可得的，也没有好机会会从天而降，所以这是一个比被动地随波逐流更残酷的时代，眼睁睁看着好东西远去，比没有是不是更糟心？不如主动出击。

第二辑

加入华为，大有可为 / 21

01 入职礼 / 22

那段时间，整个人积极上进，精神面貌特别好，说是活力四射，说是八九点钟的红太阳都不为过。我还记得参加上研所的青春歌会，我抱着吉他弹唱了一首罗大佑的《歌》，尽管歌词带着“死去”“坟上”，但我看到的是蔷薇沾着雨露。

02 起跑的各种姿势 / 31

枪声一响，各自进入战斗状态。从疏于联系到少有联系，最后完全失散。不同的跑道，各自奔忙。

03 阳光下的蝼蚁 / 41

每天晚上拖着疲惫的身体回到家的时候信誓旦旦，明天不加班了，可是到了下班的时间什么都忘了，沦陷在干不完的活里或是某种不可自拔的惯性里。脚底下有一群蚂蚁，挤得密密匝匝，拖着一个形似苹果残骸的东西移动，旁边还有一些挤不到眼前的，惶惶乱撞，却没有一只停下来袖手旁观。

04 弹在膛上，一触即发 / 54

我看着那些忙碌着的一线人员，想到一句话：战略上藐视敌人，战术上重视敌人。虽然那个时候的华为，足以傲视群雄，但是完全没有放松对自身的要求，一个细节都不放过，一个机会都不错过。

05 我一掉链子，公司就垮了 / 62

这就是华为人在工作中对自己的定位：“我很重要。这件事很重要。我是唯一的责任人，要对它全权负责，负责到底！”这倒不是华为人为人有多么无私多么敬业，是这种文化没有给你其他的示范。

06 豪华流水线上的螺丝钉 / 68

大部分人觉得自己只是颗螺丝钉的原因在于：在这样规范的流程下，确实只要达到螺丝钉的标准就能够暂时胜任了。人都是有惰性的，本着“60分万岁”的原则，很容易就掉进螺丝钉的坑里了。

07 蓬生麻中，不扶自直 / 75

华为一直如履薄冰，是先假设你不行，然后制定规则，让你行，最后你就行了。《荀子·劝学》曰：“蓬生麻中，不扶自直，白沙在涅，与之俱黑。”华为的制度和文化的就如同“麻”，任你蓬草野蛮生长却没有邪性发挥的空间，而对于已生的旁枝，零容忍。

08 狼族军团 / 81

外界都在说华为是狼性文化，何谓狼性，不同人有不同解读，我认为这个版本是相对合适的：强烈的目标导向，不达目的不罢休的精神，为达成目的不择手段的狠辣，以及达不成时毫不容情的问责。

09 仗剑走天涯 / 91

无数的华为人为，依仗着公司的大平台行走天涯，就像执剑的侠客，看过繁华、抚过柔软，一点一点把轻狂放下。

10 军功章里，有你的一半 / 103

你问幸福不幸福，这个真不好回答。对于“随军”的家属来说，老公在哪，家就在哪，幸福也就跟着来了。对于没有“随军”的家属来说，幸福就是有盼头，掐着指头算老公的归期……

第三辑

走出华为 / 111

01 为什么离开 / 112

人人都在说“不忘初心”，我也思考了很久自己在华为的初心是什么。显然华为对我的吸引力只剩下钱，我想是时候离开了。

02 告别一种生活方式 / 121

选择华为，就是选择一种生活方式。在别的企业，你或许可以安于做一个普通人，在华为，没有这个选项，大潮会推着你，用你喜欢或者不喜欢、习惯或者不习惯的方式往前，或许，还要将你推到一个不喜欢的方向和位置，尽情磨砺。

第四辑

围城之外 / 131

01 中年危机 / 132

青年是复仇女神，他们总是在消灭老家伙，可他们根本不想一想这么干也是在消灭自己。他们的血管在逐步扩张，关节也在不断损坏，在更年轻的人面前变得不堪一击。

02 革命之路 / 148

30多岁了，这辈子如果有机会，要按照自己的想法好好地活一次。如果一直干下去，收入什么都很好，但是一眼能看到底。再过五年，也许收入翻倍，但是烦恼只会增无减，心里不踏实，干脆出来试试，不想以后回过头来嘲笑自己。

03 创业多艰 / 163

从华为出来的人，尤其是干了很多年出来的，大家还是怀抱理想，想做出点事情的。如果仅仅是想赚钱，华为是很好的地方啊，人际关系还简单。

04 适时转身 / 180

第一天从那儿下班，才5点钟。8月份，明晃晃的太阳挂在天上，很梦幻。好久没有在天亮的时候从公司出来了，见到太阳一阵恍惚。

05 职场精进 / 189

我总是会在状态最好的时候，去规划下一个目标，也许正是因为现在已经是当前所能有的最好的状态了，才觉得有必要去突破。

06 逃离北上广深 / 197

现在很多人一遇到困难就想着逃避，二线、三线城市，大理或者家乡，不是给你逃避或者抚慰的，也是要你来做些事情的，否则没有意义的生活，还不是飘飘荡荡，一样不安心。

07 女性：事业和家庭取舍的智慧 / 207

在一个母婴行业的论坛上，CEO 以男性为主，主持人提问的时候，都是产品如何，唯独到了女性 CEO，问题变成了：“创业要耗费很多的时间和精力，请问您是怎样平衡家庭与事业的？”

08 归处即远方 / 215

那些孤寂、那些下笔无言的自我怀疑，就是我梦想朝圣路上的一个个叩拜。远方就在笔下，在此刻的心安之处。

第五辑

回望来时路 / 225

01 荣耀的丰碑 / 226

三十年过去了，回顾通信行业和华为的发展，眼见着“一群农民从青纱帐里出来，还来不及取下头上包着的白毛巾，一下子就跨过了太平洋；腰间还挂着地雷，手里提着盒子炮，一下子又进入无人区”……

02 最后的告白 / 232

如果再回到原点，你还会选择华为吗？

后记：你的叩击，必有回响 / 237

附录：我和华为的故事 / 241

（《别了！华为八年理工女硕士离职感言》，写于 2015 年 10 月）



第一辑

你好， 怀揣梦想的年轻人

曾经，我们都以为自己是能飞的。
花一样的年纪，独战千军万马，挤过高考的
独木桥，入主美丽的大学校园。
偌大的阶梯教室里，满座皆英豪，谁也不把
他人放在眼里。武侠小说里的盖世英雄，高
堂殿宇里的学界泰斗，叱咤风云的商界精英，
都是对自己的幻想。那个年纪，青春年少，
一切皆有可能。

01 为什么来华为

今天，在未名湖畔的演讲，让我有点小犹豫。如果谈钱，诗人可能会跳出来骂我，因为“未名湖是个海洋，诗人都藏在水底”，诗人都是淡泊名利的；如果不谈钱，你们又会问我，难道招聘只谈情怀，不谈钱吗？

——孟晚舟《北大演讲：让理想与现实更加丰满》

曾经，我们都以为自己是能飞的。

花一样的年纪，独战千军万马，挤过高考的独木桥，入主美丽的大学校园。

偌大的阶梯教室里，满座皆英豪，谁也不把他人放在眼里。武侠小说里的盖世英雄、高堂殿宇里的学界泰斗、叱咤风云的商界精英，都是对自己的幻想。那个年纪，青春年少，一切皆有可能。

还在梦里，脚未着地。

“若想踏上有意义的人生之路，必然先要进入可以获得报酬的职业之门。”^① 社会早已替我们指明出路。

写简历，是落入凡尘的开始。人生二十几年的辉煌，一遍一遍往外

^① 引自阿兰·德波顿的《工作颂歌》。

挤，还有什么，还有什么……成长经历浓缩在干巴巴的一页纸上，被挑拣，甚至被嗤之以鼻。

最后十有八九，签的并不是自己如意的工作，那又何妨呢，自由择业的年代，这只是个开始。踏入职业之门，总有一飞冲天的希望。离家越远越好、平台越大越好……满腹经纶和热血斗志，即将转化为财富、地位和自由。

我最终进入华为，看似意外，又似是命中注定。

2005年的十月份，我们是这样给企业排序的：知名外企、航空航天类研究所、运营商、华为中兴、其它电子通信企业……它在一定程度代表了二线省会城市电子通信学子的认知，并且默认了，十八岁时因为无知而选择的专业将会是未来谋生的手段。

研究生第三年刚开始，校园招聘就来了。我给自己预设的目标：上海，外企，通信电子行业。开始了写简历、投简历、笔试、面试的连轴转。有时候也想入非非，在网上投一些咨询顾问公司，都石沉大海。而外企，来招聘的甚少，有过几个到面试阶段，印象最深的一次，面试官是一个印度人，我自恃英语不错也没能听懂几句问话，最后就不了了之。

后来招聘进入白热化，通常都是白天宣讲收简历，第二天笔试，下一天面试。HR（人力资源）忙到不睡觉，三更半夜发放通知，有些发短信，有些干脆打电话，夜半铃声成了寻常。又是考试又是面试，自我感觉挺好，结果好些企业在我们终面（最终面试）的那一批里也是一个都不招，这是来做企业宣传的么！

最后就是自信心一点点瓦解。我们那一届，中兴比华为来得早，而我居然二面（第二轮面试）就被淘汰了，原因很简单，几个技术问题我都闻所未闻。

眼看着规模招聘快要谢幕，而我已自行屏蔽所有体制内的工作，说明我的心还是极其不安分的，对所有的安稳工作抱有成见。

接下来的华为倒是一帆风顺，面试四轮一气呵成，直接给了 offer（录取通知）。华为的招聘，整个过程组织有序，给人的感觉就是训练有素、正规。面试官和 HR 的风貌也特别好，装扮职业，精神抖擞，笑得谦卑温和，很符合想象中职场人的一贯形象。

最后一轮面试里，有一个问题我印象深刻：你成长过程中遇到的最大困难是什么，你是怎么解决的？华为喜欢遭遇过苦难并且有能力解决的人。

对华为的印象有所纠正，或者说，我本身在择业上也没有什么原则和坚持。安下心来，等待进入这个传说中疯狂增长，“加班无底线、发钱没上限”的大公司。

那一年，我们专业的同学，一小半去了航空航天研究所，一小半就在华为、中兴、普天、大唐这类的通信公司，个别散落他处。只有一位“离经叛道”，去宝洁做了管培生，她是我心中的英雄。倒不是因为宝洁有多好，而是在那个思想意识整齐划一封闭保守的年代，她有自己的想法并且实实在在去做了。而我和大多数人一样，只凭空造梦，双脚深深裹步大流之中，进入华为就是大势所趋的必然。

这或许就是被动人生的惯性吧，我一路随波逐流进了华为。

不知道其他人是什么情况，我总觉得，初心会成为上路的动力。

那么其他人呢，这些后来被冠以“华为儿”的年轻人，当初为什么来华为？

范一凡：还记得年少时的梦吗

学通信嘛，我还是比较关注这个行业的。大学里有一天在报纸上看到关于华为的报道，那是第一次听说，哇，好神奇啊！在我眼里，中国都是加工制造类企业，有一天居然发现有一家华为公司能够和思科、爱立信、朗讯、诺基亚并肩，太牛了。读了报道里任正非的讲话，我当时就像崇拜毛泽东一样对任正非、对华为产生了崇拜感。在《高等数学》第一页的空白处，毕恭毕敬手写了满满一页感想，可惜那本书后来丢了。那个时候华为就成了我的就业首选。

研究生毕业后，我其实参加了两次华为的面试。第一次是常规的校园招聘，但是方向我不是很有兴趣，而且要到深圳工作，犹豫了半天还是放弃了。后来我想，干脆自己去上海研究所面试吧，就找到了HR宋老师的邮箱，写信向她说明了情况。宋老师非常热心地为我安排了面试，可了解下来专业要求不太一样，为了抓住这个机会，我通宵自学了一个月新的专业知识。那时候大部分同学已经找好工作，白天都在打游戏，吃吃喝喝，静不下心来，只能晚上下功夫了。最后的面试官是我后来的导师，他文质彬彬，数学功底深厚，一下子吸引了我。面试也比较顺利，私下里我就觉得，妥了，我以后就跟他混了。

后来才知道，家里人也发动各路人马给我安排了一个国企的工作。那时候一根筋，特别想通过自身的努力来证明自己，不想通过关系，直接给拒了，得罪了不少亲戚。

就像在高等数学书上写的，华为曾经是我的一个梦想。