

任正非说

华为之秘

穆昕 / 著

HUAWEI

30载管理经验，
70年人生哲学

深入解读教父级企业家的商业智慧，
揭秘华为帝国不为人知的成功法则

 中国致公出版社
China Zhigong Press

任正非说

华为之秘

穆昕/著



中国致公出版社
China Zhigong Press

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非说：华为之秘 / 穆昕著. — 北京：中国致公出版社，2018

ISBN 978-7-5145-1192-5

I. ①任… II. ①穆… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 223984 号

任正非说：华为之秘
穆昕 著

责任编辑：尤 敏 王宏亮
责任印制：岳 珍

出版发行： 中国致公出版社
China Zhigong Press

地 址：北京市海淀区翠微路 2 号院科贸楼

邮政编码：100036

电 话：010-85869872 (发行部)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：15.5

字 数：196 千字

版 次：2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。

| 前言 |

华为自 1987 年创办以来，在短短 30 年的时间里成为世界通信设备产业的重要企业，这不能不引起人们的关注。华为为什么能在世界高科技领域后来居上？华为是靠什么成长起来的？任正非在华为的发展中扮演了怎样的角色？任正非是如何在黑暗中抓住微光应对一次次危机的？

华为最初只有两万元的创业资金，步履蹒跚、筚路蓝缕。这时他说：“我们要塑造艰苦奋斗、吃苦耐劳的灵魂，我们要做烧不死的火鸟，要成为凤凰！”

华为开始艰难地发展，四处碰壁、人心涣散。这时他说：“我们一定能渡过难关，我们要做燎原的星火，华为一定能三分天下！”

企业战绩辉煌时，有人骄傲自满，艰苦奋斗的精神渐渐消失。这时他说：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天公司销售额下滑、利润下滑，甚至破产，我们该怎么办？华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好！”

企业取得了一定成就时，人才不足、发展模式落后的问题开始突显。这时他说：“人才增值才是最重要的增值，创新要以客户为导向，创造出来的东西没有商业价值，就别想让人们来奖励你！”

华为飞速成长时，成长速度失控，内部发展相对不成熟。这时他说：“活下去的必要条件是及时消除一切错误，不自我批评、一味向前冲、没有合理的增长速度必将导致死亡！”

华为不断壮大时，国内市场已经难以满足其发展，国际竞争日益激烈。这时他说：“我们走出国门要坚持去粗取精，用奋斗的精神，在穿西装的人中走出中山装的风格！”

华为步入正轨，管理制度却渐渐跟不上技术的进步。这时他说：“不改进管理，企业就将死亡，要将生命注入永恒的管理优化中！”

.....

在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的时间节点上，任正非总能及时地站出来，以其卓越的企业家智慧为华为指明前进的方向。因此，华为才能取得如今这样激动人心的、跨越式的发展。

任正非的经营思想已经被许多国家的众多学者所研究、重视、传播。任正非日益成熟的管理智慧，一篇篇热情、深刻而鼓舞人心的文章，一次次动人心魄的演讲，以及他大气磅礴地进行全球性布局，游刃有余地面对激烈竞争，这一切都令我们惊叹。

企业家需要以他为楷模，学习他经营企业的战略，学习他善于思考和创新的精神，学习他对西方文化去粗取精的吸收，学习他培养宽广的心胸和低调的风格，学习他面对挫折的勇气……

第一章 走出国门，华为的目标是全世界

2000 名研发专家踏上征程 / 002

跨出国门，力争成为一流国际性企业 / 006

“深淘滩，低作堰”的生存法则 / 010

以“本地化”服务占领国外市场 / 015

终极目标：要么领先，要么灭亡 / 019

第二章 华为之魂：以人为本

崛起之梦：三分天下有其一 / 024

华为的“垫子文化” / 028

“集体辞职”只为公平竞争 / 032

迎难而上，消灭泡沫化危机 / 036

烧不死的鸟就是凤凰 / 040

第三章 胜则举杯相庆，败则拼死相救

拥有必胜的信念 / 046

决策并非都正确，需要理解与宽容 / 050

华为追求的从来不是利润最大化 / 054

个人的进步要跟上企业的节奏 / 057

第四章 将人才当做战略性资源

重视人才，造人先于造物 / 062

苦练基本功，重视普通员工的培训 / 066

学习型企业，实践出真知 / 069

落后者抓住机会，优秀者创造机会 / 073

第五章 活力是企业发展的源泉

不做意志消沉的“沉淀阶层” / 078

板凳要坐十年冷 / 081

年轻是弱项，也是强项 / 084

末位淘汰制：保护优秀员工 / 088

第六章 创新要有价值

共享资源的创新才是真正的创新 / 094

创新目标——化繁为简 / 098

创新产品要能卖掉 / 102

掌握核心技术，促进企业发展 / 107

第七章 速度合理，持续发展

长久发展？合理的成长速度是关键 / 112

扭扭捏捏，就会一败涂地 / 116

自我批判是提高企业竞争力的优良方式 / 119

让听得见炮声的人来决策 / 122

第八章 以客户为中心，重视服务质量

客户的需求是企业生存的根本 / 126

忽略质量，就是自杀或杀人 / 129

以客户满意度为标准构建企业优势 / 133

根据市场变化调整组织结构 / 136

第九章 居安思危，未雨绸缪

繁荣背后隐藏着危机 / 142

市场角逐愈演愈烈，常存危机意识 / 145

不做昙花一现的英雄 / 149

不能居安思危将必死无疑 / 152

自动降薪向太平意识宣战 / 155

未雨绸缪，顺利度过寒冬 / 158

第十章 从僵化到优化，优化后再固化

业余活动是放松不是放纵 / 162

削 IBM 的足，适华为的履 / 165

频繁变革会打破内外秩序 / 170

成本控制关乎企业存亡 / 173

优化管理是永恒的主题 / 177

第十一章 任正非的管理要点

不要盲目跟随潮流 / 182

均衡发展，关键是改进短板 / 185

IT 就是裁员、裁员，再裁员 / 188

以业务为主导，规范管理 / 192

以指标说话，以结果复命 / 195

第十二章 领导人要掌握企业的发展方向和节奏

明哲保身的领导是变革的绊脚石 / 200

淡化领导人的英雄色彩是实现职业化的必然之路 / 205

让最有责任心的人担任最重要的职务 / 208

评价干部要依据任职资格管理制度 / 212

相信华为的惯性，相信接班人们的智慧 / 215

第十三章 笑傲江湖，三十年荣辱与共

要低调，不要响应媒体炒作 / 220

核心价值观永远不能变 / 223

华为的文化生生不息 / 227

诚信是华为的立身之本 / 231

为家人的幸福和民族的振兴努力奋斗 / 233

经过一代代人的努力，华为的红旗会更鲜艳 / 236

第一章

走出国门，
华为的目标是全世界

2000 名研发专家踏上征程

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发集结了 2000 名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉场景的前线将士，结合在一起，形成一股铁流。在机会窗开启的时间，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。我们的总战略正如徐直军在法兰克福宽带大会上所说的，“做多连接，撑大管道”。我们错过了语音时代、数据时代，世界的战略高地我们没有占据，我们再不能错过图像时代。我们不能像过去一样，只是招聘新员工培训后扑入战场，等 3~5 年他们成熟的时候，这个机会窗已经半开半掩了，我们又失去了一次占领图像高地、云时代的机会。因此，我们短时间直接选拔了有 15~20 年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们对技术深刻的理解能力，与前线将士的战场掌控能力结合在一起，一定会胜利的。

服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大、越来越复杂，维护越来越困难，任何新公司、“黑天鹅”要全球化，都不可逾越此障碍。没有多年的积累是不可能建立起来活的“万里长城”和“马其诺防线”的，我们这个历时 28 年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化。GTS 这些年的进步，为我们建立了巩固的防线，使我们进可攻、退可守。我们迫切需要更多的专家、“将军”，建立起对未来复杂网络更坚固的防线。“江山代有才人出”，服务将是我们不败的基础。

我们今天集结 2000 名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火纷飞的战场。“春江水暖鸭先知”，你不下水，怎么知道天气变化。当前“天气预报”绝大多数都是美国做出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。我们要敢于聚焦目标，饱和攻击，英勇冲锋。不惜使用范弗里特弹药量，对准同一城墙口，数十年持之以恒地攻击。敢于在狭义的技术领域，也为人类做出“天气预报”。努力在基础科学上领先与以客户为中心并不矛盾。客户需求是广义的，不是狭义的。

——摘自《任正非在“出征磨砺赢未来”研发将士出征大会上的讲话》

2016 年 10 月 28 日晚间，华为在深圳总部举办了一场“出征磨砺赢未来”研发将士出征大会，宣布 2000 名华为高级研发人员和专家将奔赴欧洲、东南亚、中东、美洲、非洲等全球角落，配合一线的市场团队挖掘市场。

随后，任正非这次会议上的讲话开始在朋友圈刷屏。看热闹的也好，看门道的也好，大家最关心的一点是，如日中天的华为，为什么非要一口气派出如此大规模的研发团队出征海外？

从 1988 年 2 万元起家，到 2016 年 5200 多亿元的销售规模，海外市场一直是华为的重要部分。关键时刻选择到海外开拓市场，甚至曾经挽救了新世纪伊始在本土市场连连受挫的华为。

翻阅华为官网刊出的 2006 年以来的财报可见，连续 10 年，华为整体销售收入中海外营收占比超过或接近 60%，而 2008 年海外销售收入占比高达 75%。

在谈起 2000 年首次鼓动员工赴海外时，任正非仍然比较感慨：“在 2000 年五洲宾馆出征将士的送行大会上，我们打出‘青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还’的大标语，充满了悲壮气氛，其实我们那时连马革也没有。”

后来的局势已经有利得多。任正非曾说：“华为已经拥有 170 个国家武装到牙齿的铁的队伍，流程 IT 已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件。”华为赋予了这些“和平年代”征战海外市场的专家新的使命。

如果说过去开疆拓土需要的是勇气，那么在通信市场遇到天花板、ICT（即信息和通信技术，是电信服务、信息服务、IT 服务及应用的有机结合）融合变革进入到一定阶段，挖掘新需求则需要的是智慧。轮值 CEO 徐直军表示：“当前华为的一线只具备卖产品并完成交付的能力，缺少解决客户问题、帮助客户商业成功的能力，而研发将士与一线将士融合，能打造一线所缺和所需的人才和能力，进而获得公司的有效增长和商业成功。”

从组织架构调整上看，华为也借此完成了一次人员结构优化。目前，华为全球员工总数约 18 万人，研发员工占员工总数的 45%，8 万多名研发员工面临“千军万马过独木桥”的问题，而高职级人才流动将给更多年轻的研发人员留下上升空间，对华为来说也是一次组织结构的优化调整。

此外，在 ICT 行业融合开启的新序幕中，面临走进无人区的不确定性。人工智能、工业 4.0、云服务缓缓开启的时代，华为会不会被代表新商业模式的“黑天鹅”所淘汰，失去战略高地？通信企业和互联网企业的未来，谁将掌握更多的主动权？这些都是华为的危机所在，而且面对未来的发展变革还没有找到准确方向。

在不确定性中，怎样保持华为不败？任正非认为是服务。“服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大、越来越复杂，维护越来越困难，服务将是我们不败的基础”。

30 年的持续投入让任正非对华为抵抗不确定性有充分的信心。“任何新公司、‘黑天鹅’要全球化，都不可逾越我们的障碍，没有多年的积累不可能建

立起来活的‘万里长城’‘马其诺防线’，华为这个历时 30 年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化，我们进可攻、退可守。现在我们迫切需要更多的专家、‘将军’，建立起对未来复杂网络更坚固的防线”。

跨出国门，力争成为一流国际性企业

在下一步的发展中，我们已制订了第二次创业规划，我们将在科研上瞄准世界上第一流的公司，用十年的时间实现与国际接轨。这个目标我们分三步走，三年内在生产和管理上实现与国际接轨，五年内在营销上实现与国际接轨，十年内在科研上实现与国际接轨。这里，我要说的是，我们所谓的营销国际化，不是在国外建几个工厂，把产品卖到国外去就够了，而是要拥有5~6个世界级的营销专家，培养50~60个指挥战役的“将军”。我们现在正在建设一个较大规模的工厂，厂房的长度是300米，宽度是180米，总面积达13万平方米。我们已投资1 000万人民币引进MRP II的软件，这个管理软件通过我们一年到两年的消化和提高，将使我们的企业管理水平和生产管理水平达到国际水准。同时，投资2.5亿引进先进的加工生产设备、各种调测设备，实现引进与研制相结合。跨过这个世纪后，我们的工业产值将超过百亿。

我对奋战在各条战线，为此成绩而努力的人们，表示真诚的感谢。他们都是在思想上艰苦奋斗的榜样，我们要向他们学习踏踏实实、矢志不渝、集中精力钻研一项成果的精神。自企业成立以来，公司高层管理团队夜以继日地工作，有许多高级干部几乎没有什么节假日，24小时不能关手机，随时随地都在处理突发的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是夜里开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，只有比别人更多一点

儿奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚地对待客户，否则我们怎么能拿到订单！

成功使我们获得了前所未有的条件与能力；成功使我们有信心、有实力去系统地克服迅速成长中的弱点；成功使我们有勇气、有胆略去捕捉更大的战略机会，使我们从根本上摆脱过去，获得内在可持续成长的生命力。

——摘自《加强合作，走向世界》

任正非认为，跨出国门，成为一家国际性企业是面对危机的必然要求。正如他说：“我们总不能等到没有问题才去进攻。我们要在海外市场的搏击中，熟悉市场、赢得市场，培养并造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若3~5年内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。”任正非雄才大略、目光深远、深谋远虑，这正是他能够在市场经济的大浪淘沙中永立潮头的重要原因之一。

在他的带领下，华为在通信市场上摧城拔寨，研发出一项又一项新的产品和技术，从国际电信大鳄口中抢单，结网式地搜夺人才，并将员工培养成富有攻击性、忧患意识和团队精神的“华为狼”。任正非遭遇过中国社会的数次大变革，始终在经济的动荡间有力生存。

当时国际市场上的良田沃土，早已被西方公司抢占先机，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，西方公司动作稍慢，投入稍小，华为才有一线机会。为了抓住这稀有的机会，无数优秀的华为员工离别故土和亲人，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚，到处都可以看到华为人奋斗的身影。

早在20世纪90年代，任正非与中国人民大学的教授一起拟定《华为基本法》时，他就提出要把华为做成一个国际化的公司。事实证明了任正非战略

家的眼光，在走出去战略的执行过程中，华为除了价格、技术、市场等常规方法，还坚持把紧跟国家的外交路线作为华为的销售路线。任正非明确表示：“中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友……华为的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也能成功。”

需要特别说明的是，千万不要把差的人推荐到海外去，千万不要像卸包袱一样把人向国外卸，这一点大原则要明确。所以，他建议干部部门要建立制度，凡是有办事处推荐的员工在海外出问题，就要给予推荐他的主任一定的处分。

任正非是一个有野心的企业家，他一向坚信逆水行舟、不进则退，企业想要活下去就必须不断壮大、不断发展。对待国际化的问题，任正非同样表示，走出国门绝对不代表只在国外建设几个工厂，把一些产品卖出去，中国企业应该有更大的野心和更高的追求。

很多企业家存在这样的疑问：中国有很大的内需，中国市场就是全球最大的市场，那我们为什么还非得要走出去？光把国内市场做好行不行？

这种想法是片面的。一方面，先注重国内市场不错，中国本来这么大一个市场，如果在中国这个市场都做不好，走向海外、国际化可能无从谈起；但是另一方面，现在国际化是一种趋势，不是说企业想不想走出去，而是必须要走出去，你不走出去，别人会走进来跟你竞争。所谓国际化，并不意味着企业是否在国外驻扎，员工是否派驻国外，而是看企业能不能按照一种新的全球化的理念和规则来运营。所以说从这个角度来讲，所有的企业都应该培养这种国际化的视野。

国际化对于任何一个国家来讲都是一个痛苦的过程。20世纪70年代，日本企业刚进入美国市场的时候，因为对自己的定位、对对方的市场认识不清楚，也经历过一个痛苦的过程。中国的大部分企业，尤其是民营中小企业，对国外的市场不了解，对国外做事的方式不了解，最根本的是还没有完全商业