

华为三十年

1988-2017

从“土狼”到“狮子”的生死蜕变

程东升 刘丽丽◎著



华为三十年

1988-2017

从「土狼」到「狮子」的生死蜕变

程东升 刘丽丽◎著

 贵州出版集团
贵州人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为三十年 / 程东升, 刘丽丽著. — 贵阳: 贵州人民出版社, 2016.9
ISBN 978-7-221-13547-6

I. ①华… II. ①程… ②刘… 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(2016)第229796号

华为三十年：从“土狼”到“狮子”的生死蜕变

程东升 刘丽丽 / 著

出版人 苏桦
选题策划 祁定江
责任编辑 陈滔
装帧设计 毕格
出版发行 贵州人民出版社（贵阳市观山湖区会展东路SOHO办公区A座）
印刷 三河市中晟雅豪印务有限公司
版次 2016年11月第1版
印次 2016年11月第1次印刷
印张 33.25
字数 480千字
开本 787mm × 1092mm 1/16
书号 ISBN 978-7-221-13547-6
定价 48.00元

版权所有，盗版必究。

本书如有印装问题，请与出版社联系调换。

为什么有这么多人想了解华为

为什么有这么多人想了解华为？

一种解释是，华为是一个过于神秘的企业，而人们的好奇心天然地喜欢神秘的事物。对于这一部分的读者，本书毫无疑问是你手中的一柄放大镜。透过它，你可以尽情地观察中国最神秘企业的发展轨迹、内部机构、技术策略、市场招数、资金链条、管理演变，以及表现在它的领袖身上的外在智慧和内在人性。

当然，也许你并不仅仅满足于了解一个企业。比如，你是一个企业的管理者；或者，你对成功充满欲望。是的，你希望从华为学习到成功者的方法。没有问题，本书对于华为在解决企业所遇到的各种普遍问题时采取的特殊手段和方法，都一一做了细致深入的描述。比如在研发、销售方面一贯采用的“压强战术”；人才垄断战略及“炼狱”式的培训；跨国营销与国家外交；群众运动嫁接西方管理等。琳琅满目，不胜枚举。

至此，你可能会对这个伟大企业产生更加浓厚的兴趣。那么，本书建议你从更广阔的视角来审视书中的内容和华为这个企业。

我们在前期调研中发现，尽管大多数被调查对象认为，华为是许多中国企业希望了解、学习的优秀企业，但也有一些管理者，特别是工作在外企和受西方管理思想影响较大的中高层人士指出，华为有着“浓厚的中国特色”，根本无法

复制。

中国进行改革开放，一个直接的结果就是，使中国的企业界认识了解了国外的许多先进企业，并激发了向他们学习的强烈愿望。借助学者的介绍、中外人士的交流以及各种方式的培训等等，掀起了中国企业“学习西方”管理思想的浪潮。这一点，从目前国内经管类图书中外版书一统天下的局面，就可以得到印证。

这不仅使我联想起18世纪末期的“洋务运动”和19世纪初期的“五四新文化运动”。如果从受影响的对象和受影响的程度加以比较，目前企业管理思想的“西风东进”和前两者明显不同。“洋务运动”是迫于清政府的国家危势引发的官僚资本家的反思，“五四运动”影响的是一代知识分子，而对外开放带来的则是企业界民间的自我学习和调整。但是，三者之间都有一个共同问题：如何把西方的理论和中国的实际相结合。

从现有的企业实践情况看，理论与实际的结合并不乐观。麦肯锡兵败实达音犹在耳。不是因为麦肯锡的模式不好，相反它是目前最好的模式之一；也不是实达人操作上的问题，关键是双方不能“配套”。可以说麦肯锡方法不适应实达，也可以说实达需要的是另一种“路径”，不过没有自己去寻找罢了。从目前大量的MBA或者EMBA培训班的实际情况来看也是这样，老总学员们学到的知识和案例无法解决自己企业的实际问题，认识大量的商界朋友倒是成了最大的收获。

本书在对上百位企业人士的调研中，听到最多的评语是：读《杰克·韦尔奇自传》《基业长青》等外版书，可以学到很多知识和方法，但《华为三十年》却给人以震撼。那么，本土企业的书籍与外国企业的书籍为什么会存在这样的区别呢？

中国是一个处在改革开放进程中的发展中国家，变动性和渐进性是这个进程的最大特征。内政外交的不断调整和推进决定了每个行业的市场格局和状态。这就使得中国企业或者说在中国，企业面临着异常复杂的外部环境。作为与外部环境息息相关的企业内部管理，无论如何不能简单地“嫁接”。在本书下编的“华为批判”一章中，你就会看到华为在这方面的“尴尬”。

其实，不仅跨国公司的方法不可以拿来就用，即便是土生土长的优秀企业的经验，也是难以“复制”的。这就像上个世纪，在大洋两岸有上千个“小海明

威”，但留在历史上的只有一个海明威。所以我们说，联想是学不会的，海尔是学不会的。当然，华为也是无法学习的。那么，我们研究华为的价值何在呢？

我建议你不妨更加注意华为在运用那些“独一无二”的方法时，哪些因素支撑了任正非的决定，又有哪些因素对他形成了局限。是的，最好的办法就是，把自己假设成任正非来读这本书。除了由于资料不全而不得不存疑的地方，书中尽可能地为你提供了这种阅读方案。

我们认为，研究企业，特别是研究中国企业，必须深入到“当时当地”的重要因素中。这些因素分为两部分，一部分是企业面临的企业内外部因素，包括政治态势、宏观经济形势、宏观政策、行业政策、技术方向、需求变化、竞争对手、企业效益、团队状态和员工心态等。这一方面历来为研究者所重，但运用于单个企业案例研究的尚不多见。还有一部分因素在企业决策中起着非常关键的作用，却常常被人忽视。以往的历史学研究比较注重政治、地理、人文等外部环境对历史进程的影响，但法国的“年鉴学派”在转向了对人物的研究后，开辟了历史学研究的新天地。本书的中编专门为任正非个人而设，但并非他的传记，而是从他的个人历史中，抽取了那些影响华为发展的因素。

我们想说的是，从华为等优秀企业可以学到的是，如何发现你的企业所面对的纷繁复杂的因素当中的规律性。在这方面任正非堪称大师，他的理想是“驾驭客观规律，从必然王国走向自由王国”。这些规律不以人的意志为转移，但是，成功企业家可以清晰地找到它，并为它的转变创造条件。世界上的企业都在同一种客观规律中运行，但因为“土壤”不同，规律运行的方式也不尽相同。因此，认识、掌握和驾驭客观规律的方法和方式因时因地而异。中国经得住考验的企业领袖，都用不同的方式执行着辩证唯物主义的经营哲学。这是可以学习的。

本书共分为上、中、下三编。分别是“华为真相”、“任正非”、“华为批判”。“华为真相”部分涵盖了技术、市场、人才、资金、管理和海外等方面内容，采取了中国画“散点透视”法，使读者从横向的角度深入华为的局部，同时总揽其全局态势；“任正非”部分分人生、思想、财富三个大的章节，这三部分内容广为人们关注，写作时采取了西方油画的“焦点透视法”，重点剖析；最后一部分着重研究华为的一些强悍的、独特的、有效的做法的另一面。华为一直处于凶猛无比的扩张中，任正非自以为“狼”，媒体则把华为与跨国公司的竞争

比作“土狼与狮子的战斗”。因此，华为必然不是一个均衡的企业，俗话说：歼敌一千，自伤七百。比如，连任正非都承认，“压强战术”的运用，浪费是惊人的。比如员工持股和早期邮电职工持股，筹集的大量资金，形成“企业银行”，造成股权错综复杂，上市维艰。

本书成功出版，首先得益于数以百计的有勇气的被采访者，其次需要感谢的还有许许多多的对此书的写作、编辑和出版表示关心和支持的朋友，以及广大热爱此书的读者朋友。

不过，说句实话，如果你喜欢这本书，首先是因为华为这个独一无二的中国企业。

编 者

| 推荐序一 |

世界的华为

北大纵横管理咨询集团创始人、总裁 王 璞

哈佛大学“关于成功的国际化企业的核心竞争力”表明：在成功的国际化企业中，90%都拥有自己的核心技术；95%都拥有可靠的全球化流程，如卓越的管理和管理创新；88%都拥有良好的外界关系，如与政府、社会、用户、媒体、投资人、关联企业的关系等。

成功的国际化企业必须具有上述三个核心能力，即核心技术、卓越管理、良好的外界关系。在这三个核心能力的基础上，企业才能构建起全球化品牌，发展出更大规模，缔造出世界级水平。

我们欣喜地看到，中国已经出现了一批具有上述潜质的企业，比如华为、联想、TCL、海尔等。这些中国本土企业，已经向国际化目标迈进了一大步，积累了一些宝贵的国际化经验。尤其是华为，从其产品遍布五大洲、一百多个国家的销售半径来看，已经是个全球性公司了。而其在世界各地设立了几十家分公司，雇佣了上千来自世界各地的外籍员工，海外销售收入所占比重早在2005年就已经突破了50%，2012年上半年的销售收入则首超千亿元。这说明，华为可谓是一个真正来自中国本土的跨国企业。从目前来看，在非垄断型产业里，华为是在国际化之路走得最远，也是最成功的企业之一。

华为已不仅仅是中国的华为，更是世界的华为。但剑桥大学辛格教授的一

个结论足以让雄心勃勃的中国企业家们心惊，他指出，会计分析和股市研究都证明，实施国际化战略的公司的业绩往往是下降的，大约60%不成功。

但是，进，风险大；不进，风险更大。在全球化的今天，中国企业要么采取保守策略，逐渐丧失优势，将资源消耗殆尽，最终被国外公司打败；要么采取攻势，抢占全球制高点，在发展中完善和提升自己。显然，后者意味着要承担巨大的风险，但风险本身并不可怕。

《财富》杂志每年公布的世界500强企业中，几乎所有的企业在成长过程中都经历过种种危机。无论是通用电气、IBM，还是三星，今天的辉煌并不能掩盖曾经的落魄。也许，在明天某个时候，那些现在辉煌的企业也将遭遇重大危机。

伟大的公司并非不犯错误，关键是，犯错误之后，它们能够彻底变革，迅速调整战略。也就是说，伟大的公司自身的愈合能力很强，肌体的哪一部分受到损伤，会很快进行自我修复。这种修复能力很大程度上来自企业所遵循的商业精神。

实际上，正如任正非所言，经营企业没有可以松懈的时候，危机时刻伴随着企业的成长。企业，不是在危机中成熟，就是在危机中死亡。

本书的作者指出，中国企业在迈向伟大公司的过程中，不仅仅是规模的提升、市场的扩张、视角的转换，更是价值观的颠覆、认识论的变革，还是文化、政治、经济变革的过程，是中国从官宦社会蜕变成成为真正的商业社会的过程。

因此，企业出了问题，我们不能把责任完全归咎于企业家一个人。在这个不成熟的市场经济体系中，企业犯错误，有时候是因为社会机制出了问题，但一旦出了事情，往往只有企业家去承担责任。在中国社会的转型过程中，企业家所付出的代价已经很大，已经承担了很多本应是社会成员共同承担的责任。

继《华为真相》《任正非管理日志》等多本记述、研究华为的图书后，本书作者程东升在华为公司成立三十周年之际，推出了《华为三十年：从“土狼”到“狮子”的生死蜕变》，这是持续深入研究华为的又一成果。

我与程东升在亚布力企业家论坛上有过接触，此后又有过一些电话沟通。这位年轻人勤奋好学，在这个喧嚣的社会里还保持着沉静的心态，很难得，这种坚持、坚韧的精神值得提倡。期待他出版更多、更好的作品！

中国企业的骄傲

广东省工商联副主席 李阳春

说华为和任正非是中国企业界的骄傲，此话一点不为过。

我们从本书作者之前的作品《华为真相》《任正非管理日志》等作品中，了解到了华为的成长轨迹，以及任正非的经营管理智慧。

华为给我最深刻的印象就是它的文化。文化其实就是一种管理，是管理的高级形式。

在任正非看来，企业文化说到底是为管理服务的，任何文化不能脱离管理这一最终目的。企业文化的发展必然遵从管理者的思想脉络而生生不息。管理者的管理思想通过与员工沟通和交流产生凝聚力和向心力，从而实现企业家的抱负。

任正非一直在试图将模糊的企业文化变成制度性的企业文化，因此，华为企业文化的形成过程就是制度性建设的过程，华为企业文化的移植是价值准则的移植，是制度的移植。

任正非曾说：“文化与管理的关系犹如土壤与庄稼的关系，文化为华为公司的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其使命是多打粮食。”

任正非认为，民主是产生在独裁基础之上的，没有独裁，民主不可能生长，民主不可能在无政府状态下生成。华为要实现民主管理，必须先经历长官管理阶

段。如果说长官管理代表独裁与“人治”，制度管理代表“法治”，那么文化管理则代表民主管理。当一个企业只需要通过文化进行管理的时候，这个企业距离“无为而治”就不远了。

关于文化，任正非有句名言——一切物质都会消失，唯有文化才能生生不息。

在诸多华为文化中，任正非提倡“小胜靠智，大胜在德”。在任正非看来，华为公司内部，物质文明与精神文明是并存的。为公司的事业无私奉献、不斤斤计较，是华为提出的小胜靠智，也是大胜在德的精神内涵之一。这里的“智”主要是指技术、营销等具体的操作技巧，这里的“德”是指思想意识等层面的东西。显然，技术、营销等“有形”的东西，通过学习很容易掌握，但道德修养却要靠细致的思想工作，经过长期的磨练、积累形成的，很难一蹴而就。

任正非要让华为人知道，靠耍小聪明、小智慧，可能工作会出一点小成绩，也许会得到领导的重视和赏识。但从长远来看，只有真正严谨对待工作，诚实努力、踏踏实实，才可能做出真正的成绩，才可能从平凡的工作中找到乐趣，最大化的实现自己的人生价值。

自私是人的天性，只不过有时候表现不出来而已。华为在创业初期，在特定的历史条件下，员工们同甘共苦、同舟共济，发扬了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的集体主义精神，创造了一个个奇迹。在那个时期，华为员工内心里的自私、封闭，都被高涨的奉献精神掩盖。但是，当华为具备了上万员工，发展进入平稳期，已经有大量创业元老沉淀后，自私自利等特质都逐渐显露出来，成为影响工作效率的负面因素。

任正非希望华为的干部们在公司低谷的时候，用自己生命的火花，照亮前进的道路，实际上就是希望华为的干部们具备无私奉献、吃苦在前，享受在后的精神。

任正非认为，企业的发展不能靠利益来驱动，君子取之以道，小人趋之于利，单纯以物质利益为基准，建不起强大的队伍。像个体户、小作坊的经营行为都是以单纯的利益为驱动，更是不能长久的。

所以，管理者必须使员工的目标远大化，使员工感到他与祖国的前途、民族的命运是紧密连在一起的，自己所从事的工作是伟大而崇高的，在某些时候，即使物质利益不能满足，也会继续矢志不渝地为之奋斗。

华为因此提倡为中华民族的振兴，为祖国的繁荣昌盛，为自己与家人的幸福而努力奋斗。《华为基本法》第四条规定：爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。可以说，华为成功地将员工个人的利益、价值观，与公司、国家、民族的利益、价值观统一到了一起，这是华为成功的重要因素。

我经常到很多企业去调研，也与很多企业家朋友交流过，我发现有些企业，要么过于强调员工个人利益，导致员工个人利益与公司利益、社会和国家的利益矛盾；要么忽略了员工的个人利益，导致员工对公司、社会甚至国家都有很大的意见。这两种公司都不可能持续发展。在如何处理员工、公司、国家与社会关系上，华为很值得我们学习。

华为给我们的启发还很多，我们可以在本书作者的系列作品里寻找。本书作者几年中连续出版了多本有关华为的作品，我非常赞赏这种持续钻研的精神，也非常乐于将作者的系列作品推荐给各位企业家朋友。

华为之所以成为华为

原《21世纪经济报道》主编 刘洲伟

关于华为，已经有过无数次被媒体和竞争对手拿来放在聚光灯下的经历。有关它的报道，相信读者已经看过不少，无须我在这里多言。

华为之所以引人注目，除去一直刻意与公众保持距离而引发诸多好奇之外，还因为它身上带有许多与生俱来的烙印，比如3G、电信、高科技、高速增长、全员持股和民营企业……这些关键词让华为在过去的二十多年内成为无可争议的焦点。

除去全员持股机制之外，华为作为民企的背后还隐藏着更加牵扯人心的话题——股权状况是支撑任正非权威治理的根本。媒体对于这个把华为从注册资金两万元的小公司领上销售额3950亿元人民币、利润369亿元人民币的电子百强企业道路的领导者有着长篇累牍的报道。“哲理、通达世情、勇气、危机使命感、偏执、封闭……”这些报道里常见的关键词，其中蕴含的矛盾其实影射出人们对于华为未来的种种揣测、担忧和预期。这种显而易见的复杂情感不但贯穿了华为的发展和任正非的管理，最后恐怕不可避免地要出现在任正非的接班人的问题上。

这一切，也是华为之所以成为华为的原因。

谈了那么多的华为，恐怕有点喧宾夺主，因为毕竟是在为一本写华为的书作序，那么接下来就说说《华为三十年》这本书。老实讲，写企业发展史并不容

易，与一个企业之间的距离容易和人们对该企业的尊敬形成反比，而一本书对于真相的描述也很可能会适得其反。值得庆幸的是，华为是个优秀的企业，本书也恰到好处地反映、描述和研究了这一切。做到这些，需要作者对华为的理解足够深入、客观，有清晰的逻辑和分析能力，这是这本书值得一读的主要原因。

最后还是得转回来谈华为，因为这本书毕竟是在写华为——很多人都可以指出华为的缺点：封闭、文化僵化、过于浓厚的领袖崇拜色彩、一些战略判断上的失误……但华为的成功更为醒目。从这个意义上讲，无论从中国高科技企业发展历史上看，还是从民营企业的管理典型上看，华为都是注定要被人拿出来反复研究、反复敲打的，这是它在试图成为一个“伟大的企业”过程中不可避免的命运。

修订版前言

华为，中国民企的佼佼者，全球最大的电信网络解决方案提供商，全球第二大电信基站设备供应商。以华为为代表的中国高科技民企正在全球范围内展现中国实力。

1987年，任正非创办华为公司。1992年，华为销售额首次突破亿元大关，利润过千万元，员工平均创造利润近百万元。1999年，销售额首次突破百亿元，达120亿元，利润17亿元。员工人数达到15000人，规模急剧扩张。到2012年，华为的营业额达到2202亿元人民币，取代爱立信成为世界最大的通信设备制造企业。2015年，华为实现销售收入3950亿元人民币，这是华为实行聚焦管道战略以来见效显著的一年。目前，华为的产品和解决方案已经应用于140多个国家，服务全球1/3的人口。这家中国民营企业的翘楚正在悄然改变世界。

早在1998年，华为总裁任正非就指出，中国五千年来就没有产生过像美国IBM、朗讯、惠普、微软等这样的大企业，因此，中国的管理体系、管理规则及适应这种管理的人才的心理素质和技术素质，都不足以支撑中国产生一个大企业。我们只有靠自己进步，否则一点希望都没有了，这种摸着石头过河的方法的艰难与痛苦可想而知。

我们欣喜地看到，在这样的背景下，以华为为首的一批本土企业取得了巨大

成功。这不能不说是中国企业管理实践与理论的巨大成就，是中国企业界的一大幸事。更值得注意的是，华为的成功是有规律可循的，是有理论指导的，那就是任正非关于企业经营、管理的精辟理论，那些已经被实践反复检验、证明过的企业经营、管理思想，是中国乃至世界企业界的宝贵财富。

从这个意义上说，相比华为在物质上创造的巨大财富，华为关于企业经营、管理的经验，以及华为对中国本土企业的影响和启示更为珍贵、价值更大。后者是华为永恒的、真正的价值所在。

我一直认为，华为发展到今天，已经不是深圳的华为，不是华为人的华为，而是中国的华为、世界的华为。

华为的成长不仅是团队合作成功的一个经典案例，更是其掌门人任正非管理哲学的试验场。华为的企业精神、华为的管理方法、华为的成功之道，在某种意义上，更印证了任正非管理思想的系统性和开创性，以及对市场的精准把握。

当然，华为的产业跨度可以变、管理架构可以变、市场策略可以变，但华为人的核心精神不会变、华为的核心文化不会变。

从创立之初到现在，华为公司在不断发展壮大的过程中，自然发生了许多值得大书特书的事件，就是任正非本人，也从不喜欢公开露面，到频频接受各种媒体采访。这些都说明，任正非和他的华为公司都在悄然发生着一些变化，改变了一些原来的观念和做法。挖掘这些变化背后的原因，是目前公众所要迫切了解的，也正是本书所要做的工作。因此，将华为成功的管理经验总结出来，使之系统化、简单化，让更多的企业家学习、借鉴，将是一件非常有意义的事情。

本书是《华为真相》（2003版）的升级版，仍分为上、中、下三编，分别是“华为真相”、“任正非”、“华为批判”，在原有内容的基础上增补了大量内容，为读者展示华为这三十年来取得的辉煌成就，披露华为公司内部管理及文化的各种传承与变化，进一步为读者揭示一个大众所不知道的华为。如果说2003年版的《华为真相》是给读者披露了华为能突破坚冰，迅速成长的主要因素，那么，2016年版的《华为三十年》则给读者展示了华为实现华丽转身的企业战略及其面临的挑战及未来走向。

华为三十年

目录

上
编

华为真相

走进华为

- 任正非最新发声 · 004
- 华为为何如此强大 · 007
- 任正非与稻盛和夫 · 010
- 文化是永不枯竭的资源 · 017
- 华为的国际化思维 · 023
- 砸掉部门墙 · 029
- 任正非的思想脉络 · 035
- 任正非的灰度管理哲学 · 041
- 后任正非时代的华为向何处去 · 044
- 参考文选 · 047

技术策略

- 1992年：疯狂年代的“孤注一掷” · 054
- “七国八制”乱中华 · 058
- 任正非：失败了我只有跳楼 · 061
- C&CO8机首战义乌 · 063
- 政策扶持，“巨大金中华”崛起 · 065