

从与狼共舞到静水深流

华为 还能走多远

周锡冰 著

从艰难创业到世界领先企业
从高速发展到永续经营

一 千亿元重金投入研发 日以继夜的艰苦奋斗

HUAWEI

以顾客为中心，以创业者为本



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

从与狼共舞到静水深流

——华为还能走多远

周锡冰 | 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从与狼共舞到静水深流:华为还能走多远 / 周锡冰
著. —杭州:浙江大学出版社, 2016. 7
ISBN 978-7-308-15784-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 086032 号

从与狼共舞到静水深流——华为还能走多远
周锡冰 著

责任编辑 杨茜
责任校对 卢川
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排版 杭州中大图文设计有限公司
印刷 浙江印刷集团有限公司
开本 710mm×1000mm 1/16
印张 15.5
字数 214 千
版印次 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-308-15784-1
定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

目 录

绪论 1

第一部分 潜龙勿用 5

第一章 华为的帝国时代 7

无限风光在险峰 8

世界 500 强俱乐部显身手 11

第二章 华为的思科阻击战 14

华为的急行军令思科恐惧 15

以知识产权的名义阻击华为 19

华为的“诺曼底登陆” 25

第三章 进攻是最好的防守 30

马其诺防线是防不住德军的 31

抢占制高点就必须舍得打炮弹 34

进攻自己，逼自己改进 37

第二部分 见龙在田 39

第四章 《华为公司基本法》 41

《华为公司基本法》的诞生背景 41

华为愿景：“成为世界级领先企业” 44

《华为公司基本法》背后的制度化堤坝 47

第五章 以奋斗者为本 52

除了艰苦奋斗，还是艰苦奋斗 53

要取得辉煌的战果，必须艰苦奋斗 56

坚持以奋斗者为本 59

第六章 狼性华为 63

激活的华为“狼性文化” 64

华为狼性企业文化的三大特性 66

第七章 华为不上市 71

资本是贪婪的魔鬼 72

盲目上市无异于拔苗助长 74

上市要根据自身条件，还要坚持循序渐进 79

第三部分 终日乾乾 83

第八章 任正非的国际化逻辑 85

走出去就是机会 86

《华为公司基本法》与华为国际化 89

“盐碱地”开发与华为国际化 93

第九章 重金研发 96

10年研发投入1880亿元 96

研发费用比例高 98

拥有自主知识产权才能解决国际专利诉讼 105

第十章 变革与自我批判 107

华为的镜子精神 108

华为变革与企业生命周期 110

华为的“组织黑洞” 113

第十一章 均衡发展 119

均衡发展就是抓最短的一块木板 120

“跳芭蕾舞的女孩都有一双粗腿” 122

坚决反对完美主义 124

第四部分 或跃在渊 131

第十二章 以客户为中心 133

为客户服务是华为存在的唯一理由 133

聚焦客户，而不是对手 138

从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移 142

第十三章 宁慢毋急 148

活得比别人长久，就是成功者 148

不是机会太少，而是诱惑太多 152

宁慢毋急的华为 157

第十四章 遍地英雄下夕烟 161

绝不让雷锋式员工吃亏 161

人力资源要让“遍地英雄下夕烟” 163

第五部分 飞龙在天 167

第十五章 任正非的灰色管理 169

灰色管理涵盖华为的各个层面 170

妥协往往是对正确方向的坚持 173

第十六章 力出一孔 利出一孔 177

要聚焦、要盈利，不要盲目铺开摊子 178

“利出一孔”的资源最大化 180

第十七章 静水潜流 185

华为没有秘密，任正非也没有密码 186

参与网上辩论，那是帮华为的倒忙 187

“静水潜流”其实就是艰苦奋斗 193

第六部分 亢龙有悔 199

第十八章 没有成功，只有成长 201

优秀是伟大的敌人 201

没有成功，只有成长	207
第十九章 开放合作，实现共赢	213
不开放，华为就会死	213
开放是华为生存下来的基础	216
开阔心胸看世界，世界慢慢都是你的	219
第二十章 华为的红旗到底能打多久	222
任正非天天都在思考华为的危机	223
谁有棉衣，谁就能活下来	225
华为的第四次危机随时可能到来	230
参考文献	236
后 记	241

绪 论

撰写《任正非的华为世界》的缘由

2016年的北京春天,似乎比往年更加轻柔,没有大起大落的温差,也没有倒春寒的冰冷。在这样的时刻写作《任正非的华为世界》是非常贴切的。尽管2015年华为取得了不错的业绩,但是危机意识浓厚的华为创始人任正非却时刻在思考:华为的红旗到底能飘扬多久。

在春暖花开、繁花似锦的季节里,公园里的迎春花迎风绽放,小区的桃花争相开放,玉兰花也含苞待放……这样的春色如同一股暖流,让我们每个人都抑制不住春天来临时的喜悦和兴奋。经历了一个寒冷的冬天,温暖的春日如母亲的胸怀,把我们紧紧地拥入其中,阵阵的幸福感油然而生。此刻,在所有人的心中,都期望更加美好的春光、更加绚烂的春色,似乎没有人惦记去年或者来年的刺骨冬天,包括中国诸多的企业经营者。

然而,在中国企业界,华为却是一个个案。在华为业绩最好的时刻,任正非却在思考“万一冬天来了怎么办”。任正非这种居安思危的危机意识,足以让每一个研究者肃然起敬。

在《华为的冬天》一文中,任正非是这样告诫华为人的:“公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,在和平时期升的官太多了,这也许就

是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许(灾难)就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

在任正非看来，只有时刻居安思危，才能让华为持续生存和发展下去。然而，成千上万的民营企业之所以“短命”，是因为这些经营者往往都是小富即安，毫无危机意识可言。

在任正非看来，作为一个民营企业老板，不管愿不愿意提及，危机都如影随形地潜藏在企业之中，不可能否认它的存在。

在后金融危机时代，中国以 7.7% 的经济增长率继续领跑世界。高速增长的中国不仅为世界经济贡献了自己的力量，同时还给予中国民营企业老板创业的机会，使得创业企业迅速地做强做大。

不可否认的是，由于目前中国市场营销环境复杂多变，使得许多中国企业遭遇一场又一场危机事件风波。如全球经济一体化、金融危机导致需求锐减、国内宏观调控增强、银行信贷政策变动，通货膨胀和通货紧缩交替、市场竞争白热化、人民币升值或贬值、退税率上下变动、原材料成本上升、人工成本上升、消费者理性化等。

林林总总的不确定因素都可能使中国企业遭遇各种经营风险：融资困难、战略迷失、资本运作困难、人才流失、财务困境、产品质量问题曝光、营销障碍、文化瓶颈、品牌危机、公众和消费者投诉、媒体负面报道、自然和社会因素影响、国际化风险等。从这些危机事件可以看出，中国企业已经进入了一个“危机高发期”，如果民营企业老板不重视危机管理，那么一波又一波的倒闭潮将不可避免。

在 2008 年金融危机中，据 2008 年上半年国家统计局公布的数据显示，全国共倒闭中小企业 6.8 万家，下半年尤其是第四季度企业生存状况更加恶化。的确，在最近几年里，许多企业遭遇了种种危机，如政策危机、领导人危机、战略危机、资本危机、人力资源危机、财务危机、产品危机、广告宣

传危机、文化危机、品牌危机、信誉危机、公众客户危机、服务危机、媒体危机、政治危机、自然和社会因素危机、国际化危机等等。

在后金融危机时代,由于世界格局发生了较大的变化,这就要求民营企业老板重新去思考定位,尤其是中国进入后奥运时代、后 WTO 时代后,在这样一个与国际接轨的新思潮之中,要时刻保持危机意识,从而与世界跨国公司在正面战场上打赢白刃战。因此,要想在企业丛林里将自身做强做大,树立危机管理意识就成为一个必然的选择。

在华为的发展过程中,任正非多次提及华为的危机。2001 年,任正非在企业内刊上发表了《华为的冬天》一文。据公开资料显示,2000 年华为销售额达 220 亿元,利润达 29 亿元,居中国电子企业百强首位。

其后,任正非在《北国之春》一文中再次把华为解决危机管理的问题推上媒体的头版头条。在公开的任正非内部讲话中,危机被提及很多次,而“创新”和“变革”却很少被提及。跟众多读者一样,我怀着各种好奇心开始了对华为的跟踪和梳理,然后鼓起勇气写作本书。当然,这种勇气主要还是源于我对任正非偶像般的崇拜,特别是他与中国大部分企业家迥然不同的出奇的低调。

任正非的低调无疑增加了对这位被美国《商业周刊》(*Business Week*)誉为“2009 中国最具影响力 40 人”的企业家的了解难度,如果企业家常常在聚光灯下讲述自己是如何管理企业的,便可以依据他接受媒体的采访和他的演讲,还可以从他们“指点江山、激扬文字”的视频里找出与之相关的信息,然而,我费了九牛二虎之力才找到任正非的管理经验。

任正非的人生也经历了不少坎坷和挫折,用《易经》中的“潜龙勿用”“见龙在田”“终日乾乾”“或跃在渊”“飞龙在天”“亢龙有悔”这几个词语来概括较为合适。

这也是我把这几个词语借用来作为标题的缘由之一。如“潜龙勿用”,潜龙的意思是指隐藏,因为这一爻在最下方,称为“初九”。龙潜于渊,阳之深藏,应忍时待机,不宜施展才有利于下一步的行动。这就是任正非非常

低调和不愿意接受媒体的一个较为关键的原因。

然而，任正非并不因为低调就被遗忘，美国《福布斯》(Forbes)杂志中文版在发布年度人物评选的榜单时，授予任正非“最受国际尊重的中国内地企业家”头衔。

在如今华为高歌猛进的时刻，特别是其在通信市场上的地位，任正非获得此头衔自然是名副其实的，但他却异常低调。中外媒体无不用“神秘”“低调”这样的字眼来形容他，因为至今为止，任正非仅仅接受过几家媒体的正面采访，也从不参加评选、颁奖活动和企业家峰会，甚至连有利于华为品牌形象宣传的活动，他都一律拒绝。

任正非是这样解释不接受媒体采访的原因：“我为什么不见媒体，因为我有自知之明。见媒体说什么？说好恐怕言过其实；说不好别人又不相信，甚至还认为虚伪，只好不见为好。因此，我才耐得住寂寞，甘于平淡。我知道自己的缺点并不比优点少，并不是所谓的刻意低调。”

当我们追根溯源时发现，任正非之所以这样做，是因为在“文革”期间，由于任正非父亲的原因，任正非也受到了一些不公正的待遇，这让任正非习惯了“不得奖”的平静生活。当“标兵”“功臣”等诸多荣誉排山倒海地涌向任正非时，由于受过去经历的“打磨”，任正非已经拥有良好的心理素质，早已淡定如常。

不可否认的是，正是因为经历了多次大起大落，任正非对危机非常警觉，在对华为的管理理念中略带野性色彩，比如他认为做企业就是要发展一批“狼”，因为狼有三大特性：“一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。”华为正是由于推崇狼性文化，才得以超越爱立信、诺基亚西门子等跨国企业，成为让思科等跨国巨头刮目相看的全球电信设备供应商。在任正非的领导下，华为成功地实施了独特的国际化战略。

第一部分 潜龙勿用

我们要舍得打炮弹，把山头打下来，下面的矿藏都是你的了。在功放上要敢于用陶瓷芯片，要敢于投资，为未来做准备。我们公司的优势是数理逻辑，在物理领域没有优势，因此不要去研究材料。我们要积极地合作应用超前技术，但不要超前太多。我们要用现代化的方法做现代化的东西，敢于抢占制高点。有的公司怎么节约还是亏损，我们怎么投入还是赚钱，这就是作战方法不一样。

——任正非

第一章 华为的帝国时代

2015年3月,徐徐春风吹拂华夏大地,华为再次取得佳绩——2015年3月31日,华为发布2014年年报,2014年实现全球销售收入2882亿元人民币(465亿美元),同比增长20.6%;净利润279亿元人民币(45亿美元),同比增长32.7%。

按照这份华丽的成绩单,2014年,华为不仅在收入指标上稳居全球电信设备市场第一,而且在净利润方面远远超过排名其后的爱立信、阿尔卡特朗讯、诺基亚、中兴通讯这四家之和。华为的净利润水平已经接近中国电信、中国联通两大电信运营商之和。这样的傲人业绩足以说明华为已经进入帝国时代。

金融危机时期,全球电信业深受影响,在“寒风萧瑟”中等待春天。然而,华为却依然保持高速增长,给这个行业带来丝丝暖意。据华为官方网站的资料显示,2008年,华为全球销售收入达到183.3亿美元,同比增长42.7%。2007年的实际销售收入为125.6亿美元,同比增长48%。而根据之前公布的数字,华为2008年的合同销售额为233亿美元。按当时的估计,华为的销售收入约为170亿美元。因此,183.3亿美元的销售收入超过了业界预期。此外,华为2008年的净利润为11.5亿美元,同比增长20%。截至2008年年底,华为的现金流达到30.8亿美元。这一切辉煌的成绩,把华为创始人任正非推向了媒体的聚光灯下。

无限风光在险峰

尽管中国占据世界消费产品的大部分市场份额,标有“中国制造”的产品却因被消费者视为廉价和低质量而广受诟病。在2015年全国“两会”期间,有两个事件被新闻界大肆炒作——一是“马桶新闻”。日本媒体策划的“马桶新闻”被不明事理的中国记者和拿了巨额广告费的中国媒体广为传播,这样的新闻事件一个接一个发生。在日本购买的马桶居然产自中国杭州,在日本购买的天价大米居然产自中国辽宁。二是“老干妈”产品在国外的价格比在中国贵。“老干妈”辣椒酱的创始人陶碧华说:“我要把老干妈卖到外国去,赚外国人的钱。”

这两个新闻事件让成千上万的中国人热血沸腾。以前,奢侈品在国外的售价往往比在中国低,如今“老干妈”在国外登上了美国奢侈品折扣网站,被网友戏称为“一秒钟变格格”,甚至媒体还做了一幅美国自由女神手拿老干妈的画像。这足以说明一瓶小小的老干妈辣椒酱在世界各地深受热捧。然而,在中国企业国际化的征途中,华为相对来说就要低调很多。

最让记者们头疼不已的就是低调的任正非,他几乎不接受媒体记者的采访,其个人公开资料甚少,与他相关的故事更多是来自于《华为人》报。正是因为如此,媒体才把任正非视为神秘人物。

任正非从1988年创建华为开始,到将其打造成为世界电信设备供应商,其成功必有外界人士无法知晓的秘诀,这驱使我翻阅各种媒体关于华为的报道,开始梳理华为20多年的成功路径。

任正非的低调并不影响外媒对华为的高调评价。2010年1月27日,韩国《朝鲜日报》在中国IT“知本家”系列报道中高度赞扬华为的研发精神,该报还探索了华为的成功秘诀——不断的技术研发和对技术的执着。华

为员工在领袖任正非“军人总裁”和“狼性企业家”的影响和带领下，其工作环境绝对不亚于真实的“战场”。

《朝鲜日报》的客观评价还是非常中肯的。2011年4月18日，华为公司发布的2010年年报显示，华为2010年销售收入1852亿元人民币，其中海外市场增长了33.8%。

该报告显示，2010年华为销售收入增长22.4%，净利润238亿元，增长12.8%。国内市场收入648亿元，增长9.7%。海外市场增长最为显著，实现收入1204亿元，增长了33.8%，占全部收入的65%。至2010年12月31日，公司持有现金流381亿元。

该报告还显示，华为三大业务主要是电信网络、服务和终端。其中电信网络收入1229亿元，增长23%；服务收入315亿元，增长28.6%；终端发货量1.2亿部，收入308亿元，增长24.9%。

从华为的年报不难看出，华为的业绩并未受到金融危机的影响，即使是在2014年，业绩依然坚挺——2014年3月31日，华为公布了经审计的2013年年报，2013财年华为实现销售收入2390亿元人民币（约395亿美元），同比增长8.5%，净利润为210亿元人民币（约34.7亿美元），同比增长34.4%。

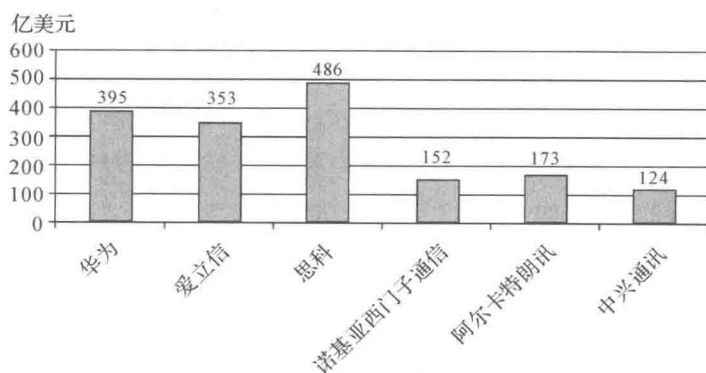
对比华为、爱立信、思科、阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子、中兴通讯这六个企业2013年的销售收入和利润（2013年爱立信营业收入353亿美元，与2012年基本持平，净利润为19亿美元）。华为已经超越爱立信，成为世界屈指可数的领先通信公司。从营收数据来看，2013年华为的销售收入首次超越爱立信。

华为 2009—2013 年财务概要

	2013 (亿美元)**	2013 (亿元)	2012* (亿元)	2011* (亿元)	2010* (亿元)	2009* (亿元)
销售收入	394.63	2390.25	2201.98	2039.29	1825.48	1466.07
营业利润	48.09	291.28	206.58	187.96	318.06	227.73
营业利润率	12.2%	12.2%	9.4%	9.2%	17.4%	15.5%
净利润	34.68	210.03	156.24	116.55	256.30	194.30
经营活动现金流	37.24	225.54	249.69	178.26	315.55	241.88
现金与短期投资	135.29	819.44	716.49	623.42	554.58	382.14
运营资本	124.12	751.80	638.37	569.96	608.99	432.86
总资产	382.26	2315.32	2100.06	1938.49	1789.84	1489.68
总借款	38.03	230.33	207.54	203.27	129.59	161.15
所有者权益	142.43	862.66	750.24	662.28	694.00	527.41
资产负债率	62.7%	62.7%	64.3%	65.8%	61.2%	64.6%

* 由于采用了修订及修改的国际财务报告准则,只为了与本年度列示方式一般,部分比较数字已作复述。

** 美元折算采用 2013 年 12 月 31 日汇率,即 1 美元兑换 6.0569 元人民币。



世界六大通信企业 2013 年的销售收入对比