

真实的华为

任正非和他的华为帝国

程东升
杨愿成 著

《华为真相》
畅销50万册后
升级归来



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读·悦游·悦生活

真实的华为

任正非和他的华为帝国

程东升 /
杨愿成 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

真实的华为：任正非和他的华为帝国 / 程东升，杨愿成著.
—广州：广东旅游出版，2016.9
ISBN 978-7-5570-0416-3

I. ①真… II. ①程… ②杨… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 150320 号

真实的华为：任正非和他的华为帝国 Zhenshide Huawei: Renzhengfei He Tade Huawei Diguo

广东旅游出版社出版发行
(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编：510180)
印刷：北京嘉业印刷厂
(地址：北京市大兴区黄村镇李村)
广东旅游出版社图书网
www.tourpress.cn
邮购地址：广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼
联系电话：020-87347732 邮编：510180
787 毫米 × 1092 毫米 16 开 14.25 印张 184 千字
2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
定价：45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

世界的华为

王 璞

北大纵横管理咨询集团创始人、首席专家

哈佛大学“关于成功的国际化企业的核心竞争力研究”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备上述潜质的企业，比如华为、联想、TCL、海尔等。这些中国本土的企业，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，华为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，雇佣了数千名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。而从目前来看，在非垄断性产业里，华为是在国际化之路上走得最远，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，逐步丧失优势，将资源消耗殆尽，最终被外国公司打败；要么采取攻势，以现有资源，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，今天的辉煌都并不能掩盖曾经的落魄。也许，在明天的某个时候，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，迅速调整策略。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、认识论的革命，还是文化、政治、经济变革的过程，是中国从官宦社会蜕变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，本书作者程东升结合华为在云时代升级再造的过程，推出了《只有一个华为》，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！

华为：在国际创业中证明卓越

李新春

中山大学管理学院教授

华为是过去 20 年时间里成功走向世界，在全球彰显中国企业魅力，中国目前国际化最成功的企业之一。

自 2005 年海外销售收入比例首次突破 50% 之后，华为在国际化征程上攻城略地，凯歌屡奏。2012 年，华为销售额有可能突破 2000 亿元人民币，国际市场继续成为其最主要的收入来源。

20 年的艰辛，任正非带领华为跻身为国际电信市场的主流供应商。

华为的成长是一部中国企业奋斗史，是一部国际创业的史诗。在国际复杂的市场环境下，华为坚持不断创新，从组装加工到模仿学习，从国际联盟到自主创新，逐步打造企业的核心能力和竞争优势。我们不再惧怕国际化，不再被国际化，不再是简单地在国际化中沦落为“边缘”和“配角”而陷入依赖和低附加值泥潭的供应商，而是在国际化中以我为主，积累技术、市场和组织能力，积极参与国际竞争，在竞争中学习和成长。华为 20 年的国际创业通过了市场的生存检验，在国际化创业中不断成长壮大。

核心技术是企业核心竞争力的重要来源，尤其是对于华为所在的通信行业，其技术发源自国外，技术的演进更是日新月异。在国际大公司高度垄断市场的情况下，华为从零开始，逐步蚕食国际大公司的市场，逐步具备自己的核心技术，最终在诸多技术领域与国际一流企业并驾齐驱，甚至在一些领域里成为全球第一。

我经常与企业家们交流，他们有的从事高新技术行业，有的从事传统产业。但无论从事传统产业还是高新技术产业，企业家们都觉得技术的突破很难，甚至是一个无法逾越的门槛。今天，我们通过华为的国际创业案例，看到华为如何在绝境中奋起，如何追赶和超越国际巨头。其实，我们其他的企业也能做到，只是，需要勇气与信心，需要全球化的视野和格局，还需要坚定不移的创业精神和科学管理。

我很欣赏本书作者程东升所说的，华为的成功是可以复制的，这种复制并非复制华为这个公司，而是复制其创业精神、拼搏精神，复制其与跨国公司竞争的勇气与全球视野，复制其长远的谋略和科学的发展模式。我相信，本书能够让更多企业家学到任正非经营华为的精髓，让企业家们终身受益。

作为管理学界的一个学者，我希望能更深入地研究华为，将华为作为中国乃至于世界的一个典型案例。程东升多年来搜集、整理、总结的有关华为经营管理的案例，通过本书呈现给我们一个活生生的华为。本书为我们研究华为、学习华为，并在这基础上继续向国际创业迈进提供了一个交流平台，我们感谢他付出的努力。

特此为序。

中国企业界的骄傲

李阳春

广东省工商联副主席

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主义状态下生成。华为要实现民主管理，必须先经历长官管理阶段。如果说的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。

但是，当企业还没有达到文化管理层次的时候，企业文化只能解决人们思想意识的问题，不能解决组织建设和业务流程的问题。在这个阶段，企业文化对管理起到的是促进作用。

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，物质文明和精神文明是并存的。

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”是指思想意识等精神层面的东西。显然，技术、营销策略等“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，最大化地实现自己的人生价值。

自私是人的天性，不用刻意修炼即可实现，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，发展进入平稳时期，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。

华为的“德”还有更深层的意义。在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。但是，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、爱事业和热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、国家和民族的利益、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、社会和国家的利益相矛盾；要么忽视了员工的个人利益，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、国家与社会的关系上，华为很值得我们学习。

华为给我们的启发还有很多，我们可以在本书作者的系列作品里寻找。本书的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。

一江春水向东流

——静水深流中的华为变革与未来走向

华为肯定会上市，而且会在全球多个资本市场分别上市！

什么时候可以去购买华为的股票呢？

华为会成为中国市值最大的公司吗？

这家中国民营企业的翘楚正在悄然变革……

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。

淙淙流水，廿载有余……

任正非缔造的华为，走过了成长蜕变的黄金十年，经历了破冰苦旅的国际化十年，现在又在信息技术领域走上了升级再造的艰险之路！当今的商海深处惊起革新浪潮，华为需要创变，“华为狼”需要进化，华为人需要升级，需要再造！

改变需要运动，革新需要权杖。面对信息产业的复杂变局，华为的精神领袖任正非崇尚静水深流，倡导变革从心出发，通过改变内部的经营思想与管控理念实现企业和组织建构的连锁突变……所以，开放服务、产业突破、治理升华、接班上市等布局，成为华为近期创变的主题。

2011年12月，在深圳特区鲜有的寒冬中，任正非饱含创业激情和破界发展的决心，写下了《一江春水向东流》。任正非总结了自己的成功秘方，那就是依靠组织的力量、制度的力量和改革的力量。华为进行产业升级、实现再造，还要将这些力量发扬光大。

在组织建设方面，任正非认为，只有依靠组织才能与日月同辉。他说：“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况在知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。”在华为升级的过程中，任正非对自身的组织和业务架构进行了重大调整，旨在形成“阿米巴”组织模式，过去按照产品分为有线、无线、终端、数据等业务部门，现在按照客户的不同将业务分为四大块——运营商、企业网、终端和其他业务。这四大块以客户为中心，以“云、管、端”系列产品为保障，以开放的商业模式为客户提供全球化服务。

在制度方面，任正非认为需要集中意志，统一思想，所以有了《华为基本法》（以下简称《基本法》）和EMT制度（轮值主席制度）。在国际化过程中，《基本法》就像地下发达的根系一样，牢牢锁住各种资源，保证充足的水土供应，而华为始终坚持全球本地化的发展思维，并恪守《基本法》的契约精神，让华为独木成林，迅速发展为全球大型公司。

在改革方面，任正非认为，只有开放与改革，才能把握未来、永续存活。任正非说：“我们对未来的无知是无法解决的问题，但我们可以通过归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。”改革的核心就是解决发展方向问题，任正非的“破界壮举”，就是要打破通信业的边界，进军信息产业。

任正非认为，改革势在必行，开放不可或缺，只有拥抱未来，不断激活队伍的创造性和积极性，才能打造华为“云帝国”。任正非说：“我们无法准确预测未来，仍要大胆拥抱未来。面对潮起潮落，即使公司大

幅度萎缩，我们也要淡定，更要矢志不移地继续推动组织朝长期价值贡献的方向去改革。要改革，更要开放。要去除成功的情性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。”

改革是定方向，开放是调心态。华为进行升级再造，改革、开放先行，所以华为近期最大的变化就是从相对封闭走向开放；从硬件供应走向应用云服务；从 EMT 制度过渡到轮值 CEO 制度。为了实现这些变化，任正非在很多维度和层面进行了革新。

为了迅速促成“狼”的进化，任正非走的是借壳造血的新路，正如苹果利用平板电脑攻击 PC 市场一样，华为利用“云战略”赶超谷歌。华为通过启动“云战略”，打破了通信产业的边界，引领华为走向 IT 信息产业。

再造华为、二次创业已经在路上，离弦之箭不可逆，未来的风险不可预测。为了减少未来的风险，延长华为的生命，任正非主要依靠五大法宝，那就是活下去的知本、华为技术、专注精神、持久攻击性和服务创新。在服务创新的第四个阶段，任正非学会了“捆绑运营商”的方式，专注做世界一流的通信设备供应商，不断巩固活下去的知本和在技术领域的领先优势。

再造华为、二次创业更离不开组织的力量。正如任正非表达的那样，企业发展不是靠个人英雄，而是靠优良组织的协作能力。因此，任正非要对华为的内部组织进行改革。面对华为规模庞大、组织多样、产业遍布全世界的局面，要着手改革还得请高级“导师”。所以，任正非虚心向日本“经营之圣”稻盛和夫请教“阿米巴”组织经营模式。“阿米巴”组织经营模式成功的核心就在于，企业要适应市场变化不断进行组织分拆、组合和优化。在与稻盛和夫亲自交流之后，任正非决定更加彻底地砸掉部门墙，同时寻求解决“华为狼”自身脆弱的问题和进行动态管理的好方法。

有了“云战略”、“阿米巴”组织，还不能保证华为获得长期成长。华为要想获得持续发展，还需要保持开放的心态和包容的文化。不开放就易被外界臆测，就会像大规模裁员时一样被媒体恶意炒作，所以任正非在《改善与媒体的关系》的内部讲话中指出了华为要改善与媒体关系的五大要求，并最终演变为华为处理与媒体关系的金科玉律。随后，华为人的微博如雨后春笋般涌现，华为开始向部分媒体开放采访资源，让华为从“轻触媒”变成了“常触媒”。在文化建设中，任正非推崇静水深流，这正是华为之“芯”，所以，他为人处世不张扬，态度柔和，包容万千，始终以不变应万变。

在华为升级再造的过程中，竞争对手绝对不会坐等华为赶超，所以弯道超车、超常规发展也被华为提上了日程。在我们看来，左手技术，右手资本，是促进华为井喷式成长的关键。华为在很长的时间内以技术为中心，靠技术领先实现市场突围。不过，任正非还有另一手，那就是资本运作。

在华为升级再造的过程中，资本将扮演重要角色，如华为收购赛门铁克，通杀软件、硬件；收购英国集成光电，保持在光纤通信技术的领先地位；通过大手笔收购，剿杀竞争对手港湾等。当然，这些资本运作需要强大的支撑系统，那就是IFS（集成财务转型）系统。不懂技术的话，还可以组织大规模研发，但如果不懂资本运作，华为将无法快速超越竞争对手，即使一时超越了，也可能很快被反超。

在“云战略”启动一年之后，华为迎来了发展的新高度。2011年，华为跃居世界500强。华为在国内击退国外的电信供应商巨头之后，又挥师海外，不断推进国际化战略，从通信业到IT业进行了一系列的全球化布局。从抢滩俄罗斯市场，到与全球顶级运营商合作进行业务拓展、联合研发，华为做得游刃有余。这些都离不开全球本地化策略和《基本法》精神的指导。

当然，华为的国际化并非一帆风顺，而是布满了坎坷与艰辛。华为

遇到的阻力主要有两股，一是来自国际竞争对手的围追堵截，二是目标市场的政治滤镜。在升级再造的过程中，为了破解国际化怪圈，化作“轻舟”漂过海外壁垒的万重山，任正非提出了服务创新与灰度妥协。服务创新表现为，通过更多的专业机构对目标市场进行评估、考察，在进入时寻求多种途径的突围，而不是仅靠收购和合资打天下。灰度妥协则表现为，与竞争对手谋求和解，不断增加华为的透明度等。


弹指间，华为“云帝国”走到了“后任正非时代”。花甲之年的任正非不得不考虑接班人的问题。在破界发展的过程中，能否实现可持续成长和维系领先优势，关键还是在人，而这需要任正非的接班人和华为人的集体智慧。在这方面，任正非“相信华为的惯性，相信接班人们的智慧”。华为的惯性就是攻击性。在实现进化之后，华为的惯性演变为开放性。未来，华为的接班人将沿袭华为的惯性，在“云时代”继续做好四大主营业务，破界进取，以实现开放式成长。

在《一江春水向东流》中，任正非说：“千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋……不回头。”这表达了华为坚持国际化、坚持开放发展，誓要突破原有市场边界的决心。

华为在多年的国际化耕耘下，其产品和服务已经进入世界 150 多个国家和地区，服务了 500 多家顶级运营商，服务着超过 20 亿的人。全天候、全方位，华为都在为他们的畅优沟通提供“云、管、端”立体服务。不过，由于遭遇政治南墙，近几年，华为在美国市场和印度市场的收获乏善可陈。任正非所说的“流过太平洋”就是要在美国市场实现重大突破，而“流过印度洋”就是要在印度市场实现跨越式覆盖……

目前，华为已经打破中国市场的边界，开启了“云战略”，准备再造升级。未来，华为将不断打破国际市场的边界，开辟更多的新兴市场。最后，华为甚至会通过上市进入世界资本市场，真正打破实业边界！

一江春水向东流，淙淙不绝，生生不息……



目录

推荐序一

世界的华为 王 璞 / I

推荐序二

华为：在国际创业中证明卓越 李新春 / V

推荐序三

中国企业界的骄傲 李阳春 / VII

前 言

一江春水向东流

——静水深流中的华为变革与未来走向 / XI

第一章 向世界优秀企业学习，升级组织系统

华为的“云战略”最终要靠已有的组织系统来完成。但组织系统人员庞杂，人数多达十几万人，有些部门离市场越来越远，有些部门功能渐行渐弱。有鉴于此，任正非积极引入“阿米巴”组织经营模式，重砸部门墙，展开“碎首强身”运动，让决策层下沉到市场一线，让华为人加强思想修炼。

任正非拜会“经营之圣”稻盛和夫 / 3

砸掉部门墙：让听见炮火的人作决策 / 10