



# 华为逻辑

深度解密华为的成功之道

唐新 著

华为核心竞争力，价值观完整呈现  
中国企业家教父任正非的管理思想精髓



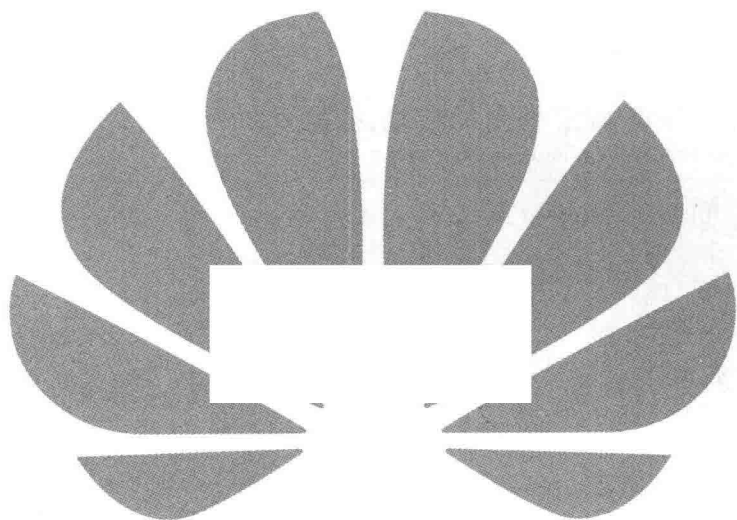
华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

# 华为逻辑

深度解密华为的成功之道

唐新 著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

## 图书在版编目(CIP)数据

华为逻辑：深度解密华为的成功之道 / 唐新著. —武汉：华中科技大学出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5680-1703-9

I. ①华… II. ①唐… 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080541号

## 华为逻辑：深度解密华为的成功之道

唐新 著

Huawei Luoji: Shendu Jiemi Huawei de Chenggong zhi Dao

策划编辑：亢博剑 梁志高

责任编辑：康 艳

封面设计：仙 境

责任校对：张会军

责任监印：张贵君

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

武昌喻家山 邮编：430074 电话：（027）81321913

印 刷：湖北画中画印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：220千字

版 次：2016年8月第1版第1次印刷

定 价：32.00元



本书若有印装质量问题，请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线：400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究



# 目 录

---

## 第一章 / 创业逻辑： 只有成长，没有成功 1

---

第一节：活着，活下去 // 2

第二节：决不让雷锋吃亏 // 4

第三节：只有第一，没有第二 // 7

第四节：规避“富二代创业”现象 // 10

第五节：从思想批判到组织批判 // 14

第六节：渐行渐远的狼文化 // 17

---

## 第二章 / 用人逻辑： 以奋斗者为本 21

---

第一节：铁军是打出来的，兵是爱出来的 // 22

第二节：末位淘汰机制背后的温情 // 25

第三节：从“狼文化”到“狼狽组织” // 29

第四节：让听到炮火的人来决策 // 32

第五节：允许异见，平视人才 // 36



- 第六节：铲除“沉淀层” // 39
- 第七节：集权与分权的战争 // 42
- 第八节：“CEO文化”的利弊 // 45
- 第九节：不在危机中成熟，就在危机中死亡 // 47

### 第三章

#### 战略逻辑：

#### 集中火力炸开一个豁口

51

- 第一节：为了销售，一切都不可耻 // 52
- 第二节：如果研发失败了，我只有从楼上跳下去 // 55
- 第三节：全员持股，“画蛋孵鸡” // 57
- 第四节：农村包围城市 // 60
- 第五节：以弱胜强的“压强原则” // 62
- 第六节：眼睛对着客户，屁股对着老板 // 66
- 第七节：文化战略——营人心，赢人心 // 69
- 第八节：被逼出来的成长速度 // 72

### 第四章

#### 管理逻辑：

#### 没有妥协就没有灰度

77

- 第一节：管理落后比技术落后更可怕 // 78
- 第二节：弥补短板，均衡发展 // 81
- 第三节：由“技术驱动”到“市场驱动” // 84
- 第四节：“先僵化、后优化、再固化” // 87
- 第五节：妥协中的不妥协 // 90
- 第六节：唯一不变的就是变化 // 93

**第五章** / **营销逻辑：  
客户中心论** **97**

---

- 第一节：培养“花钱干部” // 98
- 第二节：微利威力 // 100
- 第三节：攻城略地，群狼战术 // 103
- 第四节：鸡肋战略——向“盐碱地”要效益 // 107
- 第五节：简政放权，提高运营效率 // 109
- 第六节：三流产品卖出一流市场 // 112

**第六章** / **品牌逻辑：  
要做享誉全球的产品** **117**

---

- 第一节：用心血和眼泪去洗刷品牌危机 // 118
- 第二节：只要 365 个客户知道就行了 // 121
- 第三节：产品多元化，“七剑”下华为 // 124
- 第四节：华为商标“薇甘菊”背后的哲学 // 126
- 第五节：对待产品要像对“亲儿子”一样 // 129
- 第六节：与国际接轨 // 133

**第七章** / **技术逻辑：  
最多超过市场半步** **137**

---

- 第一节：技术上的“拿来主义” // 139
- 第二节：“鲜花插在牛粪上”战略 // 142
- 第三节：技术引领市场，但不能过快于市场 // 145



第四节：技术市场化，市场技术化 // 148

第五节：巨额投资与艰苦奋斗的辩证统一 // 151

## 第八章

### 开放逻辑：

#### 合作但不结盟

155

第一节：“封闭”导致落后，

“开放”谋求发展 // 156

第二节：先做“追随者”后做“领跑者” // 159

第三节：“狼文化”之后的“灰度文化” // 163

第四节：变“对头”为“商友” // 167

第五节：和而不同 // 170

## 第九章

### 扩张逻辑：

#### 世界本土化

175

第一节：均衡就是生产力 // 176

第二节：技术，技术，还是技术 // 178

第三节：填平文化鸿沟，造势国际舞台 // 182

第四节：从“床垫文化”到“千手观音” // 185

第五节：培养高端管理人才，

“消化”空降兵 // 188

第六节：对事负责而不是对人负责 // 191

## 第十章

### 政商逻辑：

#### 亲近政府，远离政治

195

第一节：借势政策机遇 // 196

第二节：没有“背景”就硬找“背景” // 199

第三节：将政治事件转化为商机 // 202

第四节：跟着外交路线拓展市场 // 204

第五节：永远不要把政府当成“市场” // 207

第六节：紧盯高压线，不做“改革开放”的牺牲品 // 210

#### 参考文献

215



# 第一章



## 创业逻辑： 只有成长，没有成功

---

创业之难，难于上青天。据有关部门统计，中国企业的存活率平均只有3年。

究其原因，不外乎三点：第一，对业务的市场切入角度不对，不能把握市场需求，从而降低了在市场的存活机会。第二，企业的内部控制不完善，在企业有所发展之后，管理者对企业失去控制导致崩溃。第三，目前，中国正处于人力资源、原材料等生产要素上升阶段，成本推动的压力增大，小企业资源有限，不易完成原始的资本积累，难以做大做强。

面对相同的创业环境，华为却在任正非的带领下克服了种种难题做大做强，从一家只有6人的小作坊，在没有技术支持，没有管理经验，更没有雄厚的资金和人脉的情况下，经过二十多年的苦打苦拼，最终破茧成蝶，脱胎换骨成为一家在全球拥有近17万员工的有影响力的顶级企业。作为创始人的任正非也得到了成长，他已经由一名普通创业者历练成一名商业思想家。

为什么是任正非？为什么是华为？这其中的原因，不外乎像世界银行历史上最年轻的副行长章晟曼的座右铭那样：“先站住，再站高”。

---



## 第一节：活着，活下去

任正非开始创业的20世纪80年代，人们对创业赋予了一个新奇的词，叫作“下海”。单从字面意思就不难理解，创业意味着风险，意味着九死一生，意味着有诸多不确定的因素和更多的付出。

“谁能忍受别人忍受不了的痛苦，谁就能走到别人的前面”，在创业过程中，任正非不止一次发出这种掷地有声的感言。“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”，在一次参加国际信息展览会上，华为的展台上赫然打着这样的标语。由此可见，任正非艰难的创业历程和华为艰难的成长历程。

好在任正非从一开始就没有好高骛远，而是简单务实地提出两个字：活着。活着就是硬道理，在华为的内部会议上，任正非无数次阐述了他的这一创业逻辑。在1999年的集成产品开发动员大会上，作为一家创业十年的公司的老总，任正非直截了当地指出：华为公司的最低纲领就是要活下去。2000年，任正非把他的这一创业理念总结成文，以“活下去，是企业的硬道理”为标题发表。在这篇文章中，任正非写道：

“对于我个人来讲，我并没有远大的理想，我思考的是这两三年干什么，如何干，才能活下去。我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。活下去，永远是企业的硬道理。”

活着！多么简单浅显的两个字！但在商场白热化竞争，客观环境



存在诸多变数，市场随时在发生变化的情况下，这并不是人人都能做到的。企业究竟如何才能活下去，活得更好？很多创业者在制订创业目标时，会很不切实际地树立一个远大的目标，却不去考虑企业发展中存在的诸多变数，诸如客观环境等各个方面的变化，并随时进行调整，结果稍不留神，就被商海无情的浪头淹没掉。

任正非“下海”创业的20世纪80年代末90年代初，中国的通信设备流传着“七国八制”的说法，就是说，从农村到国家骨干电话网用的全是来自七个国家的八种制式的设备，分别是：日本电气股份有限公司（以下简称NEC）和富士通集团（以下简称富士通）、美国的朗讯科技公司（以下简称朗讯）、瑞典的爱立信公司（以下简称爱立信）、德国的西门子股份公司（以下简称西门子）、加拿大的北方电讯公司（1895年创立，1998年与海湾网络公司合并成北电网络公司）和法国的阿尔卡特公司（以下简称阿尔卡特）。当时我国正处于从计划经济向市场经济转型时期，许多政策法规还不健全，国内工业体制、技术改造尚未完成。在这种情况下，国家为了加快发展速度，不断用优惠政策吸引外资，引进技术。

由于市场的过快出让，我国的许多领域都出现了外国产品高价格长期垄断市场的局面。像作为高科技产业的电信设备行业就是这样。这种情况使国内的许多小企业从一开始就陷入了极端被动的局面。那时候，没有技术的小企业只有走代理国外产品的路。市场刚放开时的情况是，只要能搞到进口货，有多少卖多少，不愁卖不出去。华为代理的是香港交换机，质量比内地的好，价格也比进口的低，很有竞争优势。

但好景不长，交换机的高额利润很快吸引了更多的企业加入。不到半年时间，深圳就出现了大大小小上百家代理公司。过多的企业加入导致竞争日益激烈，最终导致整个行业走向没落。一年后，国内



95%的交换机企业都死掉了。

存活下来的企业都产生了这样的深刻感受：在市场经济环境下，活下去才是硬道理。即使是像任正非这样的有着“科技报国”理想的企业家，在这种激烈的竞争环境下，也不得不服从于活下去的需要；不得不服从于“一个企业要活下去就要有利润，而利润产生于其产品在市场上换回来的销售额”这样一个简单道理。

在做代理有很好的利润回报时就做代理，代理做不下去时，就立刻开始搞研发。从1992年起，任正非不惜血本，孤注一掷地投入C&C08机的研制，就是被市场需求所逼迫，被“活下去”这个简单的愿望所逼迫。

在任正非的创业逻辑中，活着，活下去才是硬道理。在他的头脑中，成功是像那些日本企业一样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。因此，即使华为发展了十几年之后，他依然说，华为才发展十几年，决不能算作成功，能够长期持续的存活，成就百年基业，也许才是成功。

## 第二节：决不让雷锋吃亏

任正非于1988年创业时既缺乏资金，也没有任何人脉关系和背景，对技术又不是很精通，在管理上也不是很在行，招聘来的员工大多是非专业人员……不管从哪个方面来考证，华为和同时期起步的那些小公司看起来没有什么两样，谁也不会把它同跨国公司联系起来。谁也没有想到，短短20多年时间，当初那家靠6个人起家的小作坊，已经成长为战胜朗讯、阿尔卡特、诺基亚、西门子、摩托罗拉等一系



列欧美顶尖级企业的跨国公司，在国际市场上异军突起，有口皆碑，成为拥有近17万员工、年销售2 880亿元人民币的世界500强公司。而这一切，任正非是如何做到的呢？

任正非凭的是军人般的顽强意志和不屈不挠的艰苦奋斗精神。1991年华为开始开发华为品牌的新型用户程控交换机时，因为资金有限，工作和生活的条件非常简陋。仓库、厨房、宿舍设在同一层楼，宿舍里，十几张床挨着墙一溜排开，床不够，床垫来凑。有时候干活太累了，员工倒在床垫上就睡了。有时半夜卸货，大家立即起来，卸完再睡。大家都以厂为家，很多人一连几天都不下楼，外面是刮风还是下雨都不知道。创业阶段虽苦犹乐，大家心往一处想，劲往一处使。

在搞研发的紧要关头，为了尽快突破核心技术以抢占市场先机，在任正非的带领下，华为员工更是一天当两天地赶时间。他们几乎没有“下班”的概念，有的员工甚至接连几个月都没有走出办公楼一步，有的员工由于劳累过度，不得不住进医院。

任正非在这期间由于承受着巨大的精神压力而骤显苍老，不仅脸上的皱纹增多，白头发也一下增添不少，看上去比实际年龄整整大十岁。

就这样，经过无数次的失败并先后投入上亿元的资金以后，在极为简陋的研发条件下，华为终于推出了自有知识产权的用户程控交换机，终于摆脱了创业初期没有产品只能靠代理的困境。

当时，沙特阿拉伯商务大臣来参观华为时，发现一个奇怪的现象，他看到华为办公室的柜子上摆放了许多床垫，他就把他所有随行人员都带去听华为人解释这床垫是干什么用的。他对华为员工的奋斗拼搏精神非常感慨，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。

从那以后，华为“床垫文化”就流传了下来，成为华为传承下



来的一个传统，一个体现华为人艰苦奋斗的见证。从此，华为形成一条不成文的规定，或者说形成了一个传统，在每个开发人员的办公桌底下，都卷放着一床床垫，午休时、加班时和干活累了时，铺在地上就可以当床睡觉。这是华为员工艰苦奋斗的体现。在当时是不得已而为之。这个传统一直到1996年之后，华为历经8年艰苦奋斗，其自主研发的程控交换机在市场上取得很好的反响后才得到了改善，从那时起，床垫主要是用于午休而很少用于加班，华为已经不再鼓励“加班文化”了，但当初的奋斗拼搏精神已经成为华为精神的重要组成部分。

1997年，华为员工已经有5 600多人，销售额达到41亿人民币。这一年，华为推出GSM设备，与摩托罗拉、英特尔、微软等国际大公司成立了联合研发实验室。此时的华为完全摆脱了生存困境，正一路高歌迈向辉煌。与此同时，员工的物质生活条件等待遇也得到了相应的提高。从当初的吃、住、工作都在办公室，到员工有了自己的宿舍，薪水也得到极大的提高。

员工队伍的稳定是企业取胜的前提。当华为初见成果之后，任正非立即将提高员工的薪酬待遇列入议事日程。

对于员工的待遇，任正非有这样的名言：“决不让雷锋吃亏。”他要求在企业发展壮大时，管理也要相应跟上，要不断推行严格、科学、有效的管理，不让员工有更多的加班，加班必须写申请。他要求管理人员让每位员工的身体健康得到保障。对于早期为华为的成功做出巨大努力和付出的员工，任正非表示要给予回报。对那些早期参加工作有卓越贡献而损害了健康的员工，因担子过重而健康不佳的中高级干部，公司都提供了良好的疗养条件。在薪酬待遇方面，公司引进了国外先进的企业薪酬制度，改变中国传统的按人定酬的规则，提倡按岗、按绩效定酬薪的制度。这使华为员工在同行业中享受



最高的薪酬待遇，成为同行业中让人羡慕的对象。

不仅如此，华为还实行全员持股的制度，员工可以根据持股的多少得到年终分红，这样公司每年的销售额就与员工的切身利益息息相关。这种薪酬制度培养了员工的责任感，让他们将个人利益和集体利益挂起钩来，一荣俱荣。

随着公司利润的增长，员工得到了合理的报酬，这是保持员工队伍稳定和吸引更多优秀人员加盟的重要举措，这使公司保持较快的增长速度成为可能。随着蛋糕的逐渐做大，员工也能获得更多更好的发展机会。

凭着优秀的人才管理制度，华为成为一家保持合理的增长速度、不断进取、不断有新鲜血液注入的公司。

### 第三节：只有第一，没有第二

在《华为的红旗到底能打多久》一文中，任正非发出如下掷地有声的创业誓言：

“瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦地追求，一点一滴地实现……在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。”

相同的表述也可见诸《华为基本法》第十四条规定：

“我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第



三条路可走。”

成为行业领先者，可以说是所有创业者的梦想，但这并不是人人都能实现的梦想。不能实现的原因，大多是因为仅仅停留在“梦想”二字上，并没有落实到行动。如果只是“敢想”，却不“敢干”，梦想只能是梦想。

为什么一定要成为行业领先者？这不只是体现创业者的野心，还是摸清行业规律后的一种居安思危的危机感。成为行业领袖，除了聚光灯下的荣誉感以外，更重要的是生存和发展的需要。行业领先者的概念是，品牌知名度、市场占有份额高于普通企业，意味着拥有的关注度高于普通企业，意味着成为同类产品中获得客户的优先购买权，同时，也意味着掌控着同行业的话语权，诸如制定行业规则，出台行业标准，引导行业的技术发展方向，引导产品时尚风向标，等等，意味着企业发展更主动快捷，生存更安全、更有利于研发更先进的技术来抗击各种风险和抵御竞争对手，以确保企业的持续生存。

对于瞬息万变的电子信息行业来说更是如此。成为行业领袖具有非凡的意义。姑且不说在这个行业产品技术日新月异的升级更新导致产品生命周期短，换代快。作为高精技术产业，产品的产量，原材料成本，销售价格等方面受国际市场波动的影响大，甚至国际对外贸易政策的变动，汇率的上下浮动，成本和利润都会受到影响。只有足够大的规模，足够强的技术实力，才能抵御和抗击来自方方面面的风险，否则，商海沉浮，稍微一个浪头打来，率先被打翻的就是那些随遇而安的小帆船。

任正非刚“下海”的时候，一个偶然的的机会，有科研情结的他从朋友那里了解到通信行业小型交换机有很大的市场需求。当时全国有200多家企业经营这种产品，但大陆组装的产品质量很差，如果从海外进口，价格又很昂贵。经过考察，任正非发现，香港一家公司生产



的HAX交换机质量比大陆的好，价格又比进口的低，任正非迅速做出做这家公司的代理商的决定。加上任正非十分重视售后服务，尽管是后来者，他以快于他人的速度迅速打开市场。由于订单太多一度造成那家香港公司缺货的现象。

任正非一看市场如此火爆，立刻做出自己研发的决定。他让公司技术人员将这种交换机拆开，照葫芦画瓢，很快便推出了自主研发的HJD48交换机。虽然数量不多，只有48门，但由于省去了中间的代理费，利润非常可观，短短一年时间，销售额便突破了1亿元，华为净赚3 000多万元。

任正非没有像当时的许多暴发户那样，要么做炒股、炒地皮的来钱快的投机生意，要么就此散伙，出国享受。搞科研上瘾的他迅速瞄向程控交换机这个市场。在对美国波士顿、拉斯维加斯、纽约、圣克拉拉等城市一番考察后，任正非决定成立技术攻关小组，瞄准当时最先进的美国AT&T五号程控交换机，集中所有资源进行强力突破。那段时间，就是为了尽快突破核心技术以便和海外巨头争抢市场，任正非带领大家在极其简陋的条件下背水一战，没日没夜地奋战。

为了激发员工的信心，在1993年4月19日召开的一次研发动员大会上，在深意大厦5楼，任正非站在窗台边，以一种破釜沉舟的姿态对大家说：如果这次研发失败了，我就从楼上跳下去，你们另谋出路。

因为方向正确，所有的付出和努力都得到了回报。1994年10月25日，在第一届中国国际信息通信展览会上，华为作为国内唯一的通信设备制造商，满怀骄傲地登场。就在这次展会上，任正非雄心勃勃地向中国客户宣称：“10年之后，电信设备市场将会三分天下，西门子、阿尔卡特和华为。”

在当时，几乎所有人都认为这个个子高大的中国男人异想天开，