

■ 创新中国

华为奇迹

程东升 刘丽丽◎著



云南传播出版社



贵州人民出版社有限公司

华为奇迹

程东升 刘丽丽 · 著

图书在版编目 (C I P) 数据

华为奇迹 / 程东升, 刘丽丽著. -- 北京: 五洲传播出版社, 2019.1
ISBN 978-7-5085-4006-1

I . ①华… II . ①程… ②刘… III . ①报告文学—中国—当代 IV . ① I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 188766 号

© 贵州人民出版社, 2017

作 者: 程东升 刘丽丽

出 版 人: 荆孝敏

责任编辑: 姜珊

助理编辑: 宋歌

装帧设计: 北京牧涵文化传媒有限公司

华为奇迹

出版发行: 五洲传播出版社

地 址: 北京市海淀区北三环中路 31 号生产力大楼 B 座 6 层

邮 编: 100088

电 话: 010-82005927, 82007837

网 址: www.cicc.org.cn, www.thatsbook.com

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000 1/16

印 张: 19.5

定 价: 58.00 元

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。2017 年，华为实现销售收入 6036 亿元人民币。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。

20年过去了，我们欣喜地看到，在这样的背景下，以华为为首的一批中国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，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。

目录

第一章 走进华为	1
1. 华为为何如此强大	2
2. 文化是永不枯竭的资源	7
3. 华为的国际化思维	15
4. 砸掉部门墙	24
5. 任正非的思想脉络	34
6. 任正非的灰度管理哲学	44
第二章 技术策略	49
1. “七国八制”	51
2. 任正非：失败了我只有跳楼	56
3. C&CO8 机首战义乌	59
4. 政策扶持，“巨大金中华”崛起	62
5. 万门机打开农话市场	66
6. 北京研究所——技术道路上的里程碑	72
7. 技术“拿来主义”	78
8. 思科怒告华为侵权	83
9. “压强战术”狙击国内对手	90
10. 两大创新之痛	100
11. 站在技术领先者行列	106
12. 华为云战略	113
第三章 市场攻伐	117
1.100 : 1 的“人海战术”	119

目录

2. 不计成本——不敢花钱的干部不是好干部	123
3. 价格进攻——击杀对手	127
4. 客户关系就是核心竞争力	132
5. 从“喝酒 + 回扣”到“咨询 + 营销”	138
6. 坚持“普遍客户”原则	144
7. 与客户（电信局）成立合资公司	147
8. 华为的服务创新	151
9. 构筑一流交付平台	156
第四章 人才秘技	161
1. 万人招聘震撼全国	162
2. “魔鬼训练”	172
3. 对人才进行包装	179
4. 把秀才变成兵	186
5. 将人才作为战略性资源	199
6. 华为大学——中国企业的黄埔军校	204
第五章 过冬	209
1. 最后的疯狂	210
2. “冬天”冷得出奇	212
3. 出卖“安圣”的真相	214
4. 裁员、裁员、再裁员	217
5. 回归传统企业竞争要义	220
6. 华为的危机管理	222

目录

第六章 跨国营销与中国式外交225

1. 从香港出发..... 227
2. 俄罗斯之旅..... 232
3. 十年磨一剑——进军美国 236
4. 外交路线就是销售路线 239
5. 亚非拉兄弟手拉手..... 242
6. 拿下加拿大，北美破冰 245
7. 经济：外交的基础和先导 247
8. 海外战略布局遭遇重重壁垒 249
9. 当市场遇上政治..... 253
10. 破解国际化怪圈..... 263

第七章 巅峰时刻269

1. 笑傲江湖..... 270
2. 抢滩俄罗斯，覆盖独联体 273
3. 与全球所有顶级运营商合作 278
4. 跃居世界 500 强..... 284
5. 云时代下的华为..... 287
6. 打破垄断，承建跨大西洋海缆系统工程..... 293
7. 开启荣耀时代..... 297

第一章 走进华为

华为，可以说是世界上最神秘的企业之一。华为于1987年成立于中国经济特区深圳。在成立之初，华为作为一家民营企业，不得不与当时垄断市场的国有企业竞争。但是，华为奋斗拼搏的精神让华为成功抵御了各种负面影响，成为唯一一家名副其实的全球化中国公司。目前，在2017年115家跻身《财富》世界500强的中国大陆企业中，华为是为数不多的几家海外收入超过国内收入的中国企业之一，其海外收入占总收入的67%。2016年，华为全球销售收入达到5216亿元人民币，净利润达到371亿元人民币。2017年，华为实现销售收入6036亿元人民币，进入世界500强前75名。

1. 华为为何如此强大

华为这些年在国内外国际市场上攻城略地，取得了骄人成绩，同时也令许多同行谈之色变，甚至被国外企业称为来自中国的“野蛮人、搅局者、东方幽灵”。人们不禁要问：华为到底有多可怕？

穷追猛打，赶超一流企业

华为的成长道路可谓一波三折，步步惊心。1987年，任正非创立6人“小作坊”华为，以大无畏的冒险精神，从贸易起步，误打误撞进入交换机领域，度过了国内程控交换机市场群雄并立的“战国时代”，以技术和攻关双线并举打通了政府和市场的任督二脉，而后又一步步闯入国际市场。一路跋山涉水，越过层层阻碍，采取由边缘到中心逐步包抄的圈地式战略，几度

令爱立信、诺基亚、西门子、朗讯、思科等国际大鳄错愕不止。

2012年，华为实现销售收入2202亿元，成为与爱立信并驾齐驱的全球最大的电信设备制造商；2013年，华为在全球部署的LTE商用网络和EPC商用网络名列世界第一。目前，华为智能手机大规模突破欧洲、美国、日本等高端市场防线，热销全球。

长期以来，美国、法国、日本等发达国家基本垄断了国际跨洋海缆领域。2015年10月14日，由喀麦隆电信和中国联通投资、华为海洋网络有限公司承建的喀麦隆—巴西跨大西洋海缆系统项目正式签约。华为海洋承建的这一海缆项目是发展中国家首次打破发达国家的垄断。

据《经济学人》指出，华为在150多个国家拥有500多家大客户，超过20亿人每天使用华为的设备通信，也就是说，全世界有三分之一的人口在使用华为的服务。即使4G技术领先的欧洲，华为也有过半的市场占有率。

华为作为一个中国的、非上市的、民营的、高科技的企业，依靠自身的技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的地位，将一大批江湖大佬打翻在地。当过去的通信产业巨擘摩托罗拉、阿尔卡特、朗讯、诺基亚、西门子等都面临衰退危机时，它却在过去三十年间快速成长。试想，面对这样一个强劲的对手，又有谁会不为之战栗！

攻城略地的三大法宝

近三十年来，华为快速成长为业界巨擘，离不开如下所述的“三大法宝”。

（1）给员工最大胆的回报

任正非认为：企业发展就是要发展一批狼。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；三是群体奋斗的意识。要养好这样一群狼，肉自然不能吝惜。这一点，华为做得真是太到位了：任正非用了中国企业中史无前例的奖励分红制度，98.6% 的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占 1.4%，造就了华为式管理的向心力。2010 年，华为净利达到有史以来最高的人民币 238 亿元，配出了一股人民币 2.98 元的股息。一名在华为工作 10 年绩效优良的资深主管，配股可达 40 万股，该年光是股利就将近人民币 120 万元。这个数字，甚至比许多外资公司的高级经理人还要高。

这等于是把员工的个人利益与公司的利益紧紧绑在一起，这样一来，何愁员工不拼命？

（2）最拼命的服务

华为的企业文化中，第一条就是“以客户为中心”。“华为作为一家百分之百的民营企业，二十多年来生存不是靠政府，不是靠银行，客户才是我们的衣食父母。”华为现任轮值执行长之一的郭平接受采访时说。把客户服务做到极致，就是华为

胜出的关键。

“你们脑袋要对着客户，屁股要对着领导”，这是任正非反复不断对底下人说的话。他认为，大部分公司会腐败，就是因为员工把力气花在讨好主管，而非思考客户需求上。因此，他明文禁止上司不得接受下属招待，就连开车到机场接机都会被痛骂一顿：“客户才是你的衣食父母，你应该把时间力气放在客户身上！”

（3）最务实的想法

华为的发展战略不可谓不长远，因为目前各种信息都指向一个事实：华为已成为全球电信设备领域的领头羊。对此，任正非在内部讲话里马上发出警告：华为还做不了世界领袖，不要自我膨胀。任正非说，华为在技术战略路线上多年聚焦，才有今天的效益显著增长。他说：“要明白我们不是万能的，大象踩死一只蚂蚁，是必然可能的，没有什么稀奇的，在主航道外，争做鸡头的方法是不好的。”

由此可见，任正非的头脑一直是十分清醒的。作为一个精神领袖，任正非解决的是企业的战略与目标，这个目标必须志存高远，有远大理想，才可以在这面大旗下面召集更多的能人志士。任正非同时又是一个非常有危机感的企业家，总是在想着明天华为会走向何方。他的管理有一点至关重要：虽然推崇灵活应变的理念，但是从来不会偏离公司的目标和价值观。

以上三点，确保了华为能够走得最远！最近一段时间，华为再次引起中国业界的关注，诸多企业把华为作为学习的标杆，有的提出要成为某某领域的华为。我想，这不能说明有的企业学聪明了，而是说明它们害怕了！害怕再不努力，说不定下一个倒下的就是它们！

2. 文化是永不枯竭的资源

有人曾经问任正非，华为的文化是什么？任正非说，华为文化什么也不是，五千年的中国文化也没有具体到什么，你的外婆一个字都不认识，她却天天在向你灌输中华文化。文化不是什么东西，但文化处处都在。

文化是一种高级的管理

在任正非看来，华为是一个功利集团，华为的一切都是围绕商业利益的。因此，华为的文化叫企业文化，而不是其他文化。

华为的企业文化就是华为人的精神，华为人的精神的核心是艰苦奋斗、实事求是。

任正非对华为的企业文化建设是十分重视的，他经常有意

识地传播、修正华为的企业文化，并以之感召华为入、统一华为人的思想。华为的成功，企业文化功不可没。

任正非曾经说：“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。”这句名言已经成为众多企业家的座右铭。任正非在这里所说的企业文化，绝非狭隘的企业文化概念，绝非仅仅是指企业的价值观、员工所应遵守的做事原则和方法，而是包括华为人的智慧在内的“泛文化”概念。任正非认为，有形的物质资源始终是有限的，而人类的创造力是无穷的，只有保持良好的创新精神，才能克服资源匮乏的困难，创造出一个个奇迹。

可以说，大量高科技人才和产品构成了华为的身躯，而丰富的企业文化内涵赋予了华为灵魂。华为公司能有今天的成就，跟其先进的企业文化是分不开的。与其说是华为创造了企业文化，还不如说是企业文化成就了华为。

另一方面，文化其实就是一种管理，是管理的高级形式。任正非说：“文化其实就是一种管理，是管理的高级形式。华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。一切工业产品都是人类智慧创造的。资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

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的目的。文化是理念和思想层次上的管理。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