

中国民营企业成功典范

华为做的和你不一样

华为狼道

■ | 狼道是华为壮大的终极哲学 |

2009年跻身**全球第二大信息与通信设备商**，2011年位居“**中国民营企业500强**”第一
华为一路攻城略地、高歌猛进，将**狼道经营智慧**发挥得淋漓尽致！
寻根问底，探秘**中国民营企业最佳生存策略**；将**华为和任正非的强者逻辑**一次说清楚！

刘文辉◎著

北京联合出版公司

华为做的和你不一样

华为狼道

刘文辉◎著

常州大学图书馆
藏书章

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

华为狼道/刘文辉著. —北京: 北京联合出版公司, 2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0715 - 8

I. ①华… II. ①刘… 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 (2012) 第 109751 号

华为狼道

作 者: 刘文辉

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 喻 静

特约编辑: 李艳玲

封面设计: 舒思捷

版式设计: 舒思捷

责任校对: 高志红

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印制 新华书店经销

字数 188 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 15.75 印张

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印数 1 - 9 000

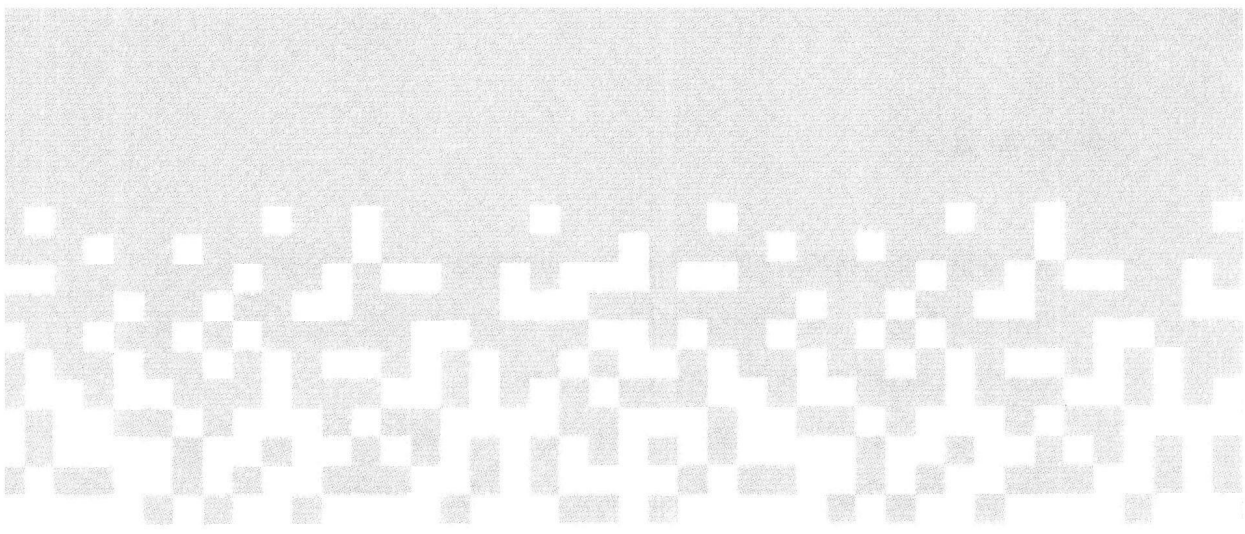
ISBN 978 - 7 - 5502 - 0715 - 8

定价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010 - 82894445



序 言 咱华为就是不一样

也许是从事管理研究的缘故，和国际友人交流的时候，经常会被人问起国内有哪些大企业。大企业如果单纯指规模大的话，那么中国并不缺乏，比如中国石化、中国石油以及几大国有商业银行等，在《财富》世界 500 强排行榜上都是排得上名次，而且很靠前的。但是，即便国际友人了解我们的国情，我们也不好意思拿这类企业做典型。

十年或八年前，面对这样的问题，我们通常只能嘿嘿一笑，或者是不置可否。但现在，我们终于可以心平气和地告诉他们，因为我们最起码还有华为。谜一样的华为，已经成为中国企业在国际社会的一张名片。

在 2011 年《财富》世界 500 强排行榜上，中国民营企业中，华为以第 274 亿美元的营业收入排名第 352 位，联想则重返榜单，而且名次提升到了第 450 位。南方的华为和北方的联想，两家企业南北呼应。

相比于联想，华为成功的示范意义更大。联想毕竟脱胎于国有身份，即便现在也很难洗脱其国有色彩。因为这样的身份，联想从创业起就享受了很多华为无法享受的便利，包括政府、银行和企事业单位的支持，

以及在数次命运转折关头受到的照顾，这都是作为纯粹的民营企业的华为所无法享受的。从国际化的途径来看，联想的并购似乎走了捷径，而反观华为，其国际化的成长路径更有借鉴意义。

事实上，华为从创业那天起就显得颇为“另类”，每每在顺风顺水之时或选择独辟蹊径，或置之死地而后生，成为世人眼中的“谜”。

比如创业之初，交换机代理业务利润丰厚，数百家国有企业趋之若鹜，争先恐后地进入交换机代理行业，而华为却迅速转向，走上了自主研发之路。再比如，21世纪初的全球IT危机，绝大部分企业都选择收缩战略，希望以较小的代价“渡冬”，华为却反其道而行之。2000年下半年，华为向10000名本科以上学历的毕业生发送了接收函，充分展现了其“狼子野心”；华为开始向高端路由器和无线通信领域拓展，走上了与思科等国际巨头短兵相接的高端路线。更让人觉得不可思议的是，国内交换机市场方兴未艾，华为尚未站稳脚跟，居然就开始了海外拓展之旅。

在中国企业中，华为可能不是最富神秘感的企业，但作为一家具有国际影响力的民营企业，华为给世人的感觉就是充满了神秘，一方面当然是因为华为和任正非的低调，另一方面无疑源于华为的特立独行。

华为有一项传统，在每年的年会上喜欢搞大合唱。在很多老华为人的记忆中，“篡改”闻名的歌曲以歌言志，是华为人的传统节目。市场部曾集体高呼“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”；还有个部门唱道：“咱华为的人，有啥不一样，只因为我们肩负着民族工业的希望。咱华为的人，有啥不一样，自从进了华为就进了更大的学堂……”

二十余年来，华为一路走来，留给世人一道亮丽的背影，上书一行大字“咱华为就是不一样”。

CONTENTS 目录

序 言 咱华为就是不一样

上 篇 华为凶猛——狼性生存之道

第一章 鲤鱼跳龙门，逆流而上

陋室出华为	005
代理的困惑	008
走向自主创新	011

第二章 好了伤疤，不忘疼

第一败笔	019
C&C08 艰难面世	023
这个冬天来得特别早	030

第三章 知道箭是直的，还要知道弓是弯的

埋伏：蹲守北京研究所	037
------------	-----

取经：远赴日本学习	039
结盟：学会借势	043

第四章 吃着碗里的，还要看着锅里的

走过亚欧分界线	051
连线亚非拉	056
挺进发达国家市场	061

中 篇 狼性华为——狼道即经营之道

第五章 公司要有自己的“宪法”

文化启蒙：“华为基本法”	075
批判与自我批判：打破“面子”文化	078
垫子文化：“吃苦”的幸福	082
涅槃重生：烧不死的鸟是凤凰	085

第六章 思想上要做“巨人”，行动上也要做“巨人”

要有奋不顾身的进攻精神	091
拒绝完美	095
既要做势，更要做实	096
做事就要对事负责	100

第七章 你有“地板价”，我有“地狱价”

客户至上	109
驾驭价格竞争	114
压强原则	118
“农村包围城市”	122

第八章 挂羊头，卖羊肉

要么领先，要么灭亡	127
不做先烈做先驱	129
过度创新是浪费	135

第九章 东方要亮，西方也要亮

做国际化的标本	143
走好“外交跟随”道路	147
蛰伏是为了更好地围剿	151
深淘滩，低作堰	156

第十章 是金子，就要让它发光

人才是第一资本	163
高工资：让员工买得起车，也买得起房	166
强激励：从员工到高工	171

第十一章 强化董事会，逐步“去家族化”

虚设的董事会，分权的 EMT	179
梳理研发架构	180
剖析市场架构	184
董事会抢班夺权	186

第十二章 生于忧患，死于安乐

每天想的都是失败	191
打破淤泥沉淀层	193
逆势扩张打造“节点”	195

下 篇 华为猜想——“狼”出没？请注意！

第十三章 谁是下一个接班人

曾经的意中人	203
内部挖潜	209
女承父业或子承父业	212

第十四章 华为会上市吗？

华为愿意上市吗？	219
华为什么时候能上市？	221

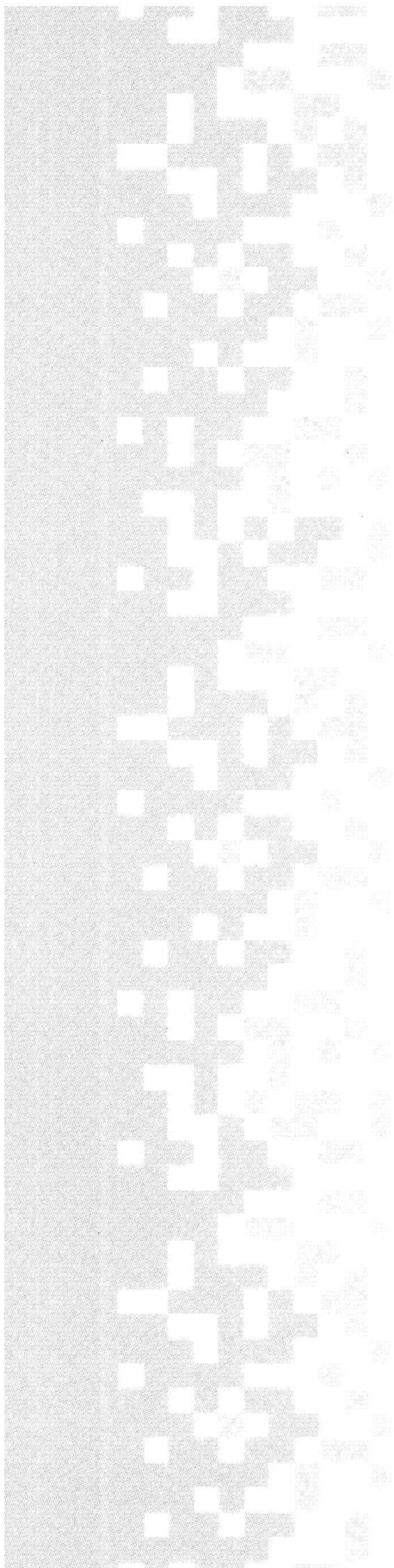
第十五章 从全球第二到全球第一有多远

三分天下有其一	227
全球第一：近在咫尺的期待	228

附录1 任正非档案	231
附录2 华为关键人物索引	233
附录3 华为大事记	235
参考文献	241

上篇·华为凶猛 ——狼性生存之道

沉稳厚重，是企业做成百年老店的必备品性；砥砺前行，是企业实现跨越式发展的必备基因。华为既有沉稳厚重的习性，又有砥砺力行的执著，能够取得今天的成就，当然是水到渠成。“华为”两字暗合中华有为，暴露了任正非和华为公司狼一样的雄心。“十年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一分”，如今，华为的这一梦想已然实现。



第一章

鲤鱼跳龙门，逆流而上

俗话说：英雄不问出处。当企业经营成功以后，贫寒的身世不但不会让成功失色，反而让人生出更多的敬佩之情。小平房里起家的联想，经过多年的发展，成为享誉全球的计算机业巨头；拖车里走出的耐克，把自己的商标贴在别人制作的鞋子上，树立起一个至今没有自己生产车间的全球品牌；苹果、惠普等国际知名企业，同样是在车库里发展起来的。华为与这些跨国巨头一样，寒酸的原始资本，步履蹒跚地创业。然而，华为走的却是一条与众不同的道路，当大家争相做交换机代理时，它却孤注一掷地走上了自主创新之路。

陋室出华为

华为创业颇为寒酸，2.1 万元的原始资本，简陋的办公环境，让以任正非为首的创业团队无法大展拳脚。在最为窘迫的时候，华为甚至卖过减肥药，做过墓地生意。然而，正所谓“山不在高，有仙则名。水不在深，有龙则灵”，凭借任正非的领导能力与经营艺术，华为从代理起家到创建自主品牌，经过二十余年的发展，已经成为一家业务遍及全球 140 多个国家的全球化公司。

1. 创业前的任正非

时势造英雄，意味着英雄并不是自己想做英雄，而是时势逼着他不得不去努力奋斗，最终成为英雄。任正非创办华为同样如此。在感叹华为创造的种种奇迹之余，我们先来看看任正非的身世和华为创业初期的艰辛。

任正非出生于贵州省安顺地区镇宁县，兄妹七人，他是老大。在任正非的笔下，他的父亲是一位“乡村教育家”，后来成为一所专科学校的校长，母亲是中学教师。

这本应是一个能过上小康生活的家庭，但事实并非如此，因为历史

原因，任正非一家一直在贫困线上挣扎。任正非直到高中毕业时都没穿过衬衣，有同学让他向母亲要一件，他从来不敢开口。考上大学后，母亲一次送了他两件衬衣，任正非感动得几乎大哭一场。

由于父亲有受审查的历史背景，任正非的弟弟、妹妹因此失去了接受高等教育的机会。幸运的是，任正非虽然也受到一些牵连，但仍有机会参军入伍。在部队期间，他选择了科研工作，并且成绩不错。

1978 年对中国意义重大，对已近中年的任正非来说同样非比寻常。这一年，部队开始大裁军。当时，任正非已经是某个研究所的副所长，如果他愿意的话，应该还能工作一段时间，但他毅然作出转业的决定。

经过几番辗转，1982 年的时候，任正非终于找到一份不错的工作，在深圳南油集团直属的一家电子公司担任副总经理一职，待遇非常不错。或许真应了那句“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，任正非在与他人合作的时候，因为缺乏经验被骗了 200 多万元的货款。虽然没有人让他承担经济责任，但他认为没有理由再待下去了，因此选择了离开。

这时候，任正非的父母已经退休，他自己也有了两个孩子，还有弟弟、妹妹需要照顾，如果他没有工作的话，家庭生活只会比以前更糟。对任正非来说，这就是当时的“时势”，逼着他寻找新的出路。

在找不到合适工作的情况下，任正非想到了创业。1987 年，他同几位合伙人凑了 2.1 万元资本，在一处居民楼里创办了公司，第二年更名为华为技术有限公司。

居民楼建在偏僻的南油新村，周围乱草丛生。就是在这样破败的环境里，日后震惊全球的华为开始起步，发展速度丝毫不亚于那些衔着金元宝出生的贵族企业。

2. 一切只为生存

当年，虽然政府已经提出有计划的商品经济的政策，但民营经济的合法性一直没有得到承认。直到 1988 年，民营企业才进入合法发展阶段。华为之所以在 1987 年成立，而在 1988 年更名为华为技术有限公司，可能也与此有关。商品经济尚且被计划制约着，市场经济当然更是禁区，民营经济的发展也因此大打折扣。

华为在这种经济环境下成立，又没有什么背景，别说发展了，就是生存都是一个很大的问题。华为虽然在公司名称上挂了“技术”二字，但早期的经营范围和技术根本沾不上边儿。

事实上，华为没有任何研发活动，只不过做些倒买倒卖的业务而已。正是在这种困境下，任正非才会考虑到卖减肥药，在墓碑生意兴隆的时候，任正非还派人去专门做了市场调研。

企业和人一样，首先需要考虑的是生存，然后才是发展。华为也不例外，只要有能赚钱的生意，它都愿意涉足；无论产品是高雅还是低俗，它都不会有丝毫顾虑。

华为能有今天的成就，在于它的坚持。创业总是充满艰辛和困苦，只有那些有心理准备、性格坚毅的创业者才能打破创业的瓶颈，成为最后的赢家。

当然，早期的经历虽然谈不上成功，但还是给任正非和华为带来了难得的经验。多年以后，“华为基本法”强调：为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。这一条被放在基本法的第一条，可以看出华为的决心。这表明，华为希望在专业化的道路上一直走下去，而不愿被外界环境和其他高利润的领域诱惑。

很显然，早期零散的经营业务，没有给华为带来任何的资本和品牌积累，这让任正非等人明白：投机运作永远无法出头，只有在一个领域埋头耕耘下去，才是企业成就事业的通途。

幸运的是，华为很快就找到了自己的主业。

代理的困惑

20 世纪 80 年代末，中国改革开放刚刚起步，市场经济对绝大多数人来说都很陌生。然而，就是在这样的经济环境下，以任正非等为代表的一大批有远见卓识的企业家，毅然投入市场经济大潮，成为那个时代的领航者。

1. 积累原始资本

梳理第一代企业家的创业历程，我们会发现他们第一桶金的挖掘经历是如此惊人的相似。华为、万科、联想，都是以代理起家，从而挖得了第一桶金，积累了足够的原始资本。

事实表明，如果没有渠道募集足够资本的话，企业就不应该奢求创业初打造自主品牌，而应该尽快积累原始资本。

华为是一家务实的企业，虽然命名为技术公司，但并没有急躁冒进，而是以代理起家，通过代理业务积累了原始资本。代理业务不仅给华为带来了资金，而且在市场渠道和营销网络方面为其后续发展奠定了基础。