

华为

真相

在矛盾和平衡中前进的“狼群”

THE TRUTH OF HUAWEI

程东升 刘丽丽◎著

当代中国出版社

作者程东升先生、刘丽丽女士在本书稿初成之时，曾寄赠任正非先生及华为相关负责人，请求核准书中内容，但数月杳无音信。付梓之前，几经努力，终于赢得华为官方人士帮助，对本书内容进行了证实、调整、修改。在此我们向他们致谢。



——编者



B1288641

在矛盾和平衡中前进的“狼群”

THE TRUTH OF HUAWEI

程东升 刘丽丽◎著

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为真相/程东升著 —北京：当代中国出版社，
2003.12
ISBN 7-80170-273-5/F·56

I. 华… II. 程… III. 高技术产业—企业经济—经
济史—中国 IV. F279.297

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101555 号

版权所有，如需转载、引用请注明出处。

当代中国出版社出版发行

社址：北京市地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码：100009

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷 新华书店经销

787×1092 毫米 1/16 19.8 印张 3 插页 300 千字

2003 年 12 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1-16000

定价：35.00 元

The Truth of Huawei

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和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产业。我们只有靠自己进步（管理与服务的全面建设），否则一点希望都没有了。

（任正非语）

区别社会责任（员工对组织目标的强烈责任心和使命感）与个人成就欲望，给以疏导，发挥积极的推动作用，选择有社会责任感者成为管理者，让个人成就欲望者成为英雄、模范。

（孙亚芳语）

作者简介

程东升，男，《21世纪经济报道》记者。

刘丽丽，女，《亚太经济时报》编辑。

作者以坚韧不拔之志，克服重重困难，直接采访了数百位华为公司内外的“华为”及相关人士，历时三载，写就本书。

总策划：臧云鹏
责任编辑：位灵芝 王树清
封面设计：耀午书装

为什么有这么多人想了解华为？

为什么有这么多人想了解华为？

一种解释是，华为是一个过于神秘的企业，而人们的好奇心天然地喜欢神秘的事物。对于这一部分读者，本书毫无疑问是你手中的一柄放大镜。透过它，你可以尽情地观察中国最神秘的企业的发展轨迹、内部结构、技术策略、市场招数、资金链条、管理演变，以及表现在它的领袖身上的外在的智慧和内在的人性。

当然，也许你并不仅仅满足于了解一个企业。比如，你是一个企业的管理者，或者，你对成功充满欲望。是的，你希望从华为学习到成功者的方法。没有问题，本书对于华为在解决企业所遇到的各种普遍问题时，采取的特殊手段和方法，都一一做了细致深入的描述。比如在研发、销售方面一贯采用的“压强战术”；人才垄断战略及“炼狱”式的培训；跨国营销与国家外交；群众运动嫁接西方管理。琳琅满目，不胜枚举。

至此，你可能会对这个伟大企业产生更加浓厚的兴趣。那么，本书建议你从更广阔的视角来审视书中的内容和华为这个企业。

我们在前期调研中发现，尽管大多数被调查对象认为，华为是许多中国企业希望了解、学习的优秀企业，但也有一些管理者，特别是工作在外企和受西方管理思想影响较大的中高层人士，指出，华为有着“浓厚的中国特色”，根本无法复制。

中国进行改革开放，一个直接的结果就是，使中国的企业界认识了国外许多先进企业，并激发了向他们学习的强烈愿望。借助学者的介绍、中外人士的交流以及各种方式的培训等等，掀起了中国企业“学习西方”的管理思想浪潮。这一点，从目前国内经管类图书中外版书一统天下的局面，就可以得到印证。

这不禁使我联想起 18 世纪末期的“洋务运动”和 19 世纪初期的“五四新文化运动”。如果从受影响的对象和受影响的程度加以比较，目前企业管理思想的“西风东渐”和前两者明显不同。“洋务运动”是迫于清政府的国家危势引发的官僚资本的反思；“五四运动”影响的是一代知识分子，而对外开放带来的则是企业界民间的自我学习和调整。但是，三者之间都有一个共同问题：如何把西方的理论和中国的实际相结合。

从现有的企业实践情况看，理论与实际的结合并不乐观。麦肯锡兵败实达音犹在耳。不是因为麦肯锡的模式不好，相反它是目前最好的方

式之一；也不是实达人操作上的问题，关键是双方不能“配套”。可以说麦肯锡方法不适应实达，也可以说实达需要的是另一种“路径”，不过没有自己去寻找罢了。从目前大量的 MBA 或者 EMBA 培训班的实际情况来看也是这样，老总学员们学到的知识和案例无法解决自己企业的实际问题，认识大量的商界朋友倒成了最大的收获。

本书在对上百位企业人士的调研中，听到最多的评语是：读《杰克·韦尔奇自传》、《基业长青》等外版书，可以学到很多知识和方法，但《华为真相》却给人以震撼。那么，本土企业的书籍与外国企业的书籍为什么会存在这样的区别呢？

中国是一个处在改革开放进程中的发展中国家。变动性和渐进性是这个进程的最大特征。内政外交的不断调整和推进决定了每个行业的市场格局和状态。这就使得中国企业或者说在中国的企业面临着异常复杂的外部环境。作为与外部环境生生相息的企业内部管理，无论如何不可能简单地“嫁接”。在本书下编的“管理批判”一章中，你就会看到华为在这方面的“尴尬”。

其实，不仅跨国公司的方法不可以拿来就用，即便是土生土长的优秀企业的经验，也是难以“复制”的。这就像上个世纪，在大洋两岸有上千个“小海明威”，但留在历史上的只有一个海明威。所以我们说，联想是学不会的，海尔是学不会的。当然，华为也是无法学习的。那么，我们研究华为的价值何在呢？

我们建议你不妨更加注意华为在运用那些“独一无二”的方法时，哪些因素支撑了任正非的决定，又有哪些因素对他形成了局限。是的，最好的办法就是，把自己假设成任正非来读这本书。除了由于资料不全而不得不存疑的地方，书中尽可能地为你提供了这种阅读方案。

我们认为，研究企业，特别是研究中国企业，必须深入到“当时当地”的重要因素中。这些因素分为两部分，一部分是企业家面临的企业内外部因素，包括政治态势、宏观经济形势、宏观政策、行业政策、技术方向、需求变化、竞争对手、企业效益、团队状态、员工心态等等。这一方面历来为研究者所重，但运用于单个企业案例研究的尚不多见。还有一部分因素就是企业家个人的内在因素，包括性格、生活、思想等等，尽管这一部分因素在企业决策中起着非常关键的作用，却常常被人忽视。以往的历史学研究比较注重政治、地理、人文等外部环境对历史进程的影响力。但法国的“年鉴学派”在转向了对人物的研究后，开辟了历史学研究的新天地。本书的中编专门为任正非个人而设，但并非他

的传记，而是从他的个人历史中，抽取了那些影响华为发展的因素。

我们想说的是，从华为等优秀企业可以学到的是，如何发现你的企业所面对的纷繁复杂的因素当中的规律性。在这方面任正非堪称大师，他的理想是“驾驭客观规律，从必然王国走向自由王国”。这些规律不以人的意志为转移，但是，成功的企业家可以清晰地找到它，并为它的转变创造条件。世界上的企业都在同一种客观规律中运行，但因为“土壤”不同，规律运行的方式也不尽相同。因此，认识、掌握和驾驭规律的方法和方式因时因地而异。中国经得住考验的企业领袖，都用不同的方式执行着辩证唯物主义的经营哲学。这是可以学习的。

本书共分为上、中、下三编。分别是“华为真相”、“任正非”、“华为批判”。“华为真相”部分涵盖了技术、市场、人才、资金、管理、海外等方面内容，采取了中国画“散点透视”法，使读者从横向的角度深入华为的局部，同时总揽其全局态势；“任正非”部分分人生、思想、财富三个大的章节，这三部分内容广为人们关注，写作时采取了西方油画的“焦点透视法”，重点解剖；最后一部分着重研究华为的一些强悍的、独特的、有效的做法的另一面。华为一直处于凶猛无比的扩张中，任正非自比为“狼”，媒体则把华为与跨国公司的竞争比作“土狼与狮子的战斗”。因此，华为必然不是一个均衡的企业，俗话说：歼敌一千，自伤七百。比如，连任正非都承认，“压强战术”的运用，浪费是惊人的。比如员工持股和邮电职工持股，筹集的大量资金，形成“企业银行”，但造成股权错综复杂，上市维艰。

本书的成功出版，得益于数以百计的有勇气的被采访者，得益于序言作者著名经济学家茅于軾先生、《21 世纪经济报道》主编刘洲伟先生、《中国企业家》杂志总编辑牛文文先生和著名 IT 评论家方兴东先生，也得益于北京同道新文公司的精心策划。需要感谢的还有许许多多对此书的写作、编辑和出版表示关心和支持的朋友，以及广大热爱此书的读者朋友。

不过，说句实在话，如果你喜欢这本书，首先是因为华为这个独一无二的中国企业。

如果你希望和作者、编者、序言作者进行沟通、交流，发表你的意见。下面是我们的联系办法：

电话：010—84990529、84991561

E-mail: publish@mail.todonews.com

臧云鹏

2003 年 11 月

目 录

1	前言：为什么有这么多人想了解华为？	
11	序一：华为之所以成为华为	刘洲伟
12	序二：本土领袖 全球地位	牛文文
14	序三：沉默的中国力量	方兴东
16	序四：从钱的奴隶变成钱的主人	茅于軾

19 上 编 华为真相

21 第一章 技术策略

- 22 ● 1992 年：疯狂年代的“孤注一掷”
- 25 ● “七国八制”乱中华
- 28 ● 任正非：失败了我只有跳楼
- 29 ● C&C08 机首战义乌
- 30 ● 政策扶持，“巨大金中华”崛起
- 32 ● 万门机打开农话市场
- 36 ● 北京研究所——技术道路上的里程碑
- 39 ● 技术“拿来主义”
- 42 ● 思科怒告华为侵权
- 46 ● “压强战术”狙击国内对手
- 52 ● 两大创新之痛

61 第二章 市场攻伐

- 62 ● 100:1 的“人海战术”
- 64 ● 不计成本——不敢花钱的干部不是好干部
- 67 ● 价格进攻——击杀对手
- 68 ● “客户关系就是核心竞争力”
- 72 ● 从“喝酒 + 回扣”到“咨询 + 营销”
- 75 ● 坚持“普遍客户”原则
- 76 ● 与客户（电信局）成立合资公司
- 78 ● 防止大 Sales——办事处非本地化策略

83 第三章 人才秘技

- 84 ● 万人招聘震撼全国
- 89 ● “魔鬼训练”
- 93 ● 对人才进行包装

101 第四章 资金链

- 102 ● “高利贷”时期
- 103 ● 朱镕基一言“救”华为
- 104 ● 电信局为何纷纷为华为担保
- 105 ● 资金暗道：邮电职工持股会
- 106 ● “员工持股”一箭双雕
- 116 ● 上市谜局

125 第五章 华为基本法

- 126 ● 初衷并非基本法
- 130 ● 转向“管理大纲”
- 131 ● 反思三大问题
- 133 ● 把讨论引向深入

143 第六章 管理突围

- 143 ● 乱世英雄的年代
- 144 ● 改革从人力资源开始
- 148 ● IPD——新的改革火花

157 第七章 过 冬

- 157 ● 2000：.COM 的最后疯狂
- 159 ● “冬天”冷得出奇
- 159 ● 《北国之春》呼唤创业精神
- 167 ● 出卖“安圣”的真相
- 168 ● 裁员、裁员、再裁员
- 169 ● 回归传统企业竞争要义

177 第八章 跨国营销与中国外交

- 177 ● 从香港出发
- 180 ● 长达七年的俄罗斯之旅
- 184 ● 十年磨一剑——进军美国
- 186 ● 外交路线就是销售路线
- 190 ● 经济：外交的基础和先导

199 中 编 任正非

201 第一章 人 生

- 201 ● 父亲：记住知识就是力量
- 204 ● 贫穷：成功者的“第一桶金”
- 208 ● 长子情结

213 第二章 思想

- 213 ● 寻求主流价值观认同
- 217 ● 保卫知识产权
- 219 ● 智慧驾驭媒体
- 223 ● 活学活用毛泽东思想
- 226 ● 任正非与柳传志背景比较
- 228 ● 群众路线与群众运动
- 229 ● 思想工作是精神生产力
- 231 ● 任氏管理思想基础——辩证法
- 233 ● “没有独裁，民主不可能生长”
- 234 ● 管理如何回答个性
- 236 ● 渐进式改革
- 237 ● 华为动力——“耗散结构”

239 第三章 财富

- 239 ● 财富秘闻

251 下 编 华为批判

253 第一章 管理批判

- 254 ● 中间层断裂
- 261 ● 分权的挑战
- 267 ● 人治之下
- 272 ● “一把手”与制度

277 第二章 文化批判

- 278 ● 战争文化
- 281 ● 斗争文化
- 284 ● 紧跟主流文化
- 288 ● 封闭文化

291 第三章 人性批判

- 292 ● 任正非和他的 100 多位“二把手”
- 295 ● “无情”大将李一男
- 298 ● 红颜知己孙亚芳
- 300 ● 思想家的“接班人”难题

- 304 ● 华为简史
- 314 ● 后记：写华为是我三年来的“预谋”

华为之所以成为华为

《21 世纪经济报道》主编 刘洲伟

关于华为，在它 10 多年公众化的漫长道路中，已经有过无数次被媒体和竞争对手拿来放在聚光灯下的经历。有关它的报道，相信读者已经看过不少，毋需我在这里多言。

华为之所以引人注目，除去一直刻意与公众保持距离而引发诸多好奇之外，还因为它身上带有许多与生俱来的烙印，比如 3G、电信、高科技、高速增长、全员持股和民营企业……这些关键词让华为在过去的 10 多年内成为了无可争辩的焦点。

除去全员持股机制之外，华为作为民企的背后还隐藏着更加牵扯人心的话题——股权状况是支撑任正非权威治理的根本，媒体对于这个把华为从注册资金两万元的小公司领上销售额 220 亿元、利润 30 亿元的电子百强企业道路的领导者有着长篇累牍的报道。“哲理、通达世情、勇气、危机使命感、偏执、封闭……”是这些报道里常见的关键词，其中蕴涵的矛盾其实影射出人们对于华为未来的种种揣测、担忧和预期。这种显而易见的复杂情感不但贯穿了华为的发展和任正非的管理，最后恐怕不可避免地要出现在任的接班人的问题上。

这一切，也是华为之所以成为华为的原因。

谈了那么多的华为，恐怕有点喧宾夺主，因为毕竟是在为一本写华为的书作序，那么接下来就说说《华为真相》这本书。老实讲，“真相”一直是一个让人忐忑的字眼，在这个前提下，与一个企业之间的距离容易和人们对该企业的尊敬形成反比，而一本书对于真相的描述也很可能会适得其反。值得庆幸的是，华为是个优秀的企业，本书也恰到好处地反映、描述和研究了这一切。做到这些，需要作者对华为的理解足够深入、客观，有清晰的逻辑和分析能力，这是这本书之所以值得一读的主要原因。

最后还是得转回来谈华为，因为这本书毕竟是在写华为——很多人都可以指出华为的缺点：封闭、文化僵化、过于浓厚的领袖崇拜色彩，一些战略判断上的失误……但华为的成功同样醒目。从这个意义上讲，无论从中国高科技企业发展历史上看，还是从民营企业的管理典型上看，华为都是注定要被人拿出来反复研究反复敲打的，这是它在试图成为一个“伟大的企业”过程中不可回避的命运。

2003 年 11 月

本土领袖 全球地位

《中国企业家》杂志总编 牛文文

因为职业特点，我几乎和中国所有的企业领袖见过面，任正非是唯一的例外。在我办公室的小黑板上，写有一些思考中的选题，其中绝大多数不久就因已被落实在杂志上而擦掉了，只有“任正非：苦修者出关？”这一条还一直留在上面，一留就是两年，而我还不知道再过多少时间才能擦掉它。所以，当我接到由程东升、刘丽丽撰写的《华为真相》一书的书稿时，眼睛不禁为之一亮。这篇序我拖了很长时间，忙不是主要原因，关键华为是一个很“重”的企业。

网上有不少关于华为的资料和传闻，《华为真相》展示的内容有一部分与之相似，但大部分是第一手的。比如颇受争议的股权融资、历次增资变更、《华为基本法》的思想轨迹等。书中还对华为和任正非的每个局部都做了细致入微的分析，是很耐读的。不过，从《中国企业家》的角度，我更加关注任正非这个具有全球地位的本土领袖。

他像山洞中的苦修者，尽管洞外对他争议不断，但每过一段时间，他就会从洞中传出极富预见性的声音。一经刊布，便广为流传，影响深远。

中国人的世界观其实很不健全，视野中只有美日等国的大城市大公司，对很多“小地方”几乎没有感觉。印度最好的公司是谁？墨西哥最好开纺织厂的地方在哪儿？“土耳其浴”在国际商界语汇中是个什么意思？在德国开工厂雇佣一个台湾经理人可不可行？任正非对日本、以色列民族性的认识，可能不比外交界的日本通、以色列通差；他的《北国之春》，使他成了日本企业界的知音。2003年8月我碰到日本著名管理大师大前研一，问他知道哪些中国企业家，他在饭店的餐巾纸上歪歪扭扭写了“任正非”三个汉字。在华为总部培训大楼，有两个奇特的小房间，门上分别贴有男女跪拜者的标志，这是干什么用的？华为的傅军说，这是专为中东商人准备的“祈祷室”。

人们愿意倾听任正非的声音，并不是因为他低调，而是因为他说出了大家最需要而又最感缺乏的东西——走出去，全球化！

回顾短短20多年的中国企业史，可以发现一个有趣的现象：当时争议颇多的领先公司，事后看其实都在创造历史。

倪润峰在上个世纪90年代初，曾是个毁誉参半的争议人物，争议