



THE BIOGRAPHY OF HUAWEI

化

管理法

为

工作法

全面整合华为几十年的
创业史，
任正非关于狼性精神的
权威解读。

正

内部讲话

执行力

传

人力资源管理

THE PRIDE OF CHINA

持续改进，追求卓越；
正向思维，拥抱改变。

华为的企业管理和战略精髓

黄伟芳 李晓阳◎著

红旗出版社

**华为正传：
华为的企业管理和战略精髓**



图书在版编目 (CIP) 数据

华为正传：华为的企业管理和战略精髓 / 黄伟芳，
李晓阳著. — 北京：红旗出版社，2017.8

ISBN 978-7-5051-4277-0

I. ①华… II. ①黄… ②李… III. ①通信企业—企
业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 206212 号

书 名 华为正传：华为的企业管理和战略精髓

作 者 黄伟芳 李晓阳

出 品 人 李晓阳

特邀编辑 刘慧美 王士源

责任编辑 于鹏飞

封面设计 李一书装

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市朝阳区南磨房化工路甲 18 号

邮政编码 100727

编 辑 部 010-57274617

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-57270296

印 刷 北京旭丰源印刷技术有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/32

字 数 160 千字 印 张 11

版 次 2017 年 8 月北京第 1 版 2017 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-4277-0 定 价 58.00 元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话：010-57274627

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，本社发行部负责调换

引言

PREFACE

作为一位热切期望中国民营企业崛起的财经作家，我关注华为已有多年。在我看来，如果要在所有中国企业中评选一家最具有全球竞争力的企业，华为无疑是当之无愧的第一。从1987年在深圳湾畔的两间简陋的厂房里横空出世，到在世界五百强中拥有一席之地 的2017年，华为实现了从无到有的跨越，利润也从0飙升到了5216亿。只用了短短30年的时间，华为走过了全球通信巨头们花百年时间才走完的路，也成为了中国企业中最耀眼、最鲜艳的一面旗帜。

“有志者事竟成，破釜沉舟，百二秦关终属楚；苦心人天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”正是华为最真实的写照，也是任正非坎坷一路的缩影。

我身边有很多年轻人听了任正非的创业故事后深受鼓舞，在这种精神力量的指引下踏上了自己的创业历程。也有许多企业家因为借鉴了华为成功背后的经营与管理理念，引导自己的企业走上了发展的快车道。这些鲜活的案例，正是我决定撰写此书的缘由。

这个世界上渴望成功的人非常多，但很多人只是停留在空想阶段却从不付诸行动。我希望任正非的传奇经历能够激励更

多的人放下空想，迈出前进的第一步。如果他们在看了此书后能创立一份属于自己的事业，那将是一件非常有意义的事情。

这个世界上因为企业经营不力而苦恼不已的人也有很多，或许，华为的管理思想能为他们驱散心中的迷雾，引导他们找到解决难题的“钥匙”。假以时日，很多和华为有着类似基因的公司或许也会如华为一般在全球市场上引领风骚。我相信，华为的成功只是一个开始，背后一定会是中国民营企业的崛起。让我们期待这一天的到来吧！

目录

CONTENTS

CHAPTER 任正非是谁

- 第一节 中国最神秘的教父级企业家 //002
- 第二节 “不上市，就可能称霸世界！” //007
- 第三节 华为，中国的骄傲 //012

CHAPTER 艰苦岁月：“烧不死的鸟就是凤凰”

- 第一节 寒门子弟多磨砺 //018
- 第二节 出路在何方 //026
- 第三节 十四载军旅锤炼 //031
- 第四节 转业后的日子不好过 //037
- 第五节 44岁被辞退，欠债200万 //042

CHAPTER 创华为：疯狂年代，破釜沉舟一搏

- 第一节 华为横空出世 //048
- 第二节 “我们活下来了！” //051
- 第三节 从失败中学习 //063
- 第四节 一炮而红的万门机 //068
- 第五节 “巨大中华”的崛起 //080

CHAPTER **深耕通信业：“28年只对准一个城墙口冲锋”**

- 第一节 做专注的“傻子” //086
- 第二节 与贝尔打“擂台” //089
- 第三节 “狼”与“牛”的殊死竞争 //093
- 第四节 要活下去，必须要有专利 //108

CHAPTER **国际化征程：“三分天下，华为将占一分”**

- 第一节 探路香港 //114
- 第二节 抢滩俄罗斯 //121
- 第三节 走进亚非拉 //127
- 第四节 欧洲攻坚战 //138
- 第五节 进军最后的“桥头堡”——美国 //150

CHAPTER **狼性团队：华为就是一匹“狼”**

- 第一节 《华为基本法》出炉 //158
- 第二节 垫子文化 //163
- 第三节 团结就是力量 //168
- 第四节 让听得见炮声的人来决策 //171

CHAPTER **居安思危：“下一个倒下的是不是华为”**

- 第一节 集体辞职事件 //176
- 第二节 “冬天”一定会来临 //183
- 第三节 壮士断腕渡危机 //187

第四节 谁是接班人 //190

CHAPTER **任正非内部讲话录**

第一节 华为的冬天：2001年3月 //196

第二节 反骄破满，在思想上艰苦奋斗：1996年5月
2日 //209

第三节 不做昙花一现的英雄：1998年12月 //212

第四节 不要忘记英雄：1997年1月30日 //228

第五节 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息：
1997年3月20日 //236

第六节 自强不息，荣辱与共，促进管理的进步：
1997年4月10日 //240

第七节 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来：
2003年12月 //256

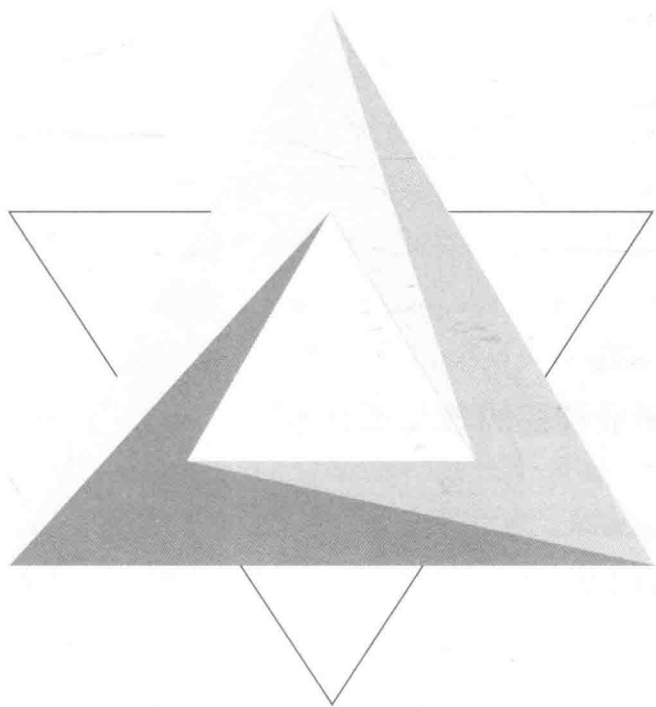
第八节 华为的红旗还能打多久：1998年8月 //279

第九节 华为为什么要艰苦奋斗：2014年6月16
日 //289

第十节 让听得见炮声的人来决策：2009年1
月 //305

华为大事年表 //315

任正非管理智慧 100 条 //327



• 1 •

CHAPTER

任正非是谁

美国《商业周刊》这样描述：如果没有华为，西伯利亚的居民就收不到信号，乞力马扎罗火山的登山客无法找人求救。8千米以上喜马拉雅山的珠峰，零下40摄氏度的北极和南极，都见得到华为的足迹。用“伟大”来形容华为并不为过，然而，这家伟大企业的缔造者却堪称中国最神秘的企业家。

第一节

中国最神秘的教父级企业家

任正非是谁？如今提起这个名字，已是“天下谁人不识君”，他是全球最大的通信设备制造商华为的创始人，是叱咤风云的商业巨人，是民营企业家的翘楚……然而，对这些贴在自己身上的标签，任正非从来云淡风轻，总是“事了拂衣去，深藏身与名”。

低调、神秘，是任正非一向的处世风格，马云评价他是“一个被遗忘的高人”。的确，在如今这个信息高度发达的时代，人人追求曝光度，我们不仅常会看到一些商业大佬们指点江山、挥斥方遒，就连一些名不见经传的小人物也会使尽浑身解数制造话题营销自己，而任正非却没有微博，不用微信，甚至还曾向华为高层发出死命令：“除非重要客户或合作伙伴，其他活动一律免谈。谁来游说我就撤谁的职。”

他，多次由国家领导人钦点出国访问，却鲜少接受媒体的采访。许多媒体的记者都抱怨，采访过许多企业名人，就是采访不到他。任正非解释说：“我为什么不见媒体，因为我有自知之明。见媒体说什么？说好恐怕言过其实；说不好别人又不相信，甚至还认为虚伪，只好不见为好。因此，我才耐得住寂寞，甘于平淡。我知道自己的缺点并不比优点少，并不是所谓的刻意低调。”他还说：“媒体记者总喜欢将成绩扣到企业老总一个人头上，不然不生动，以虚拟的方法塑造一个虚化的人。我不认为自己像外界传说的那样有影响力，但是很敬业、无私，能团结人。这些年华为有一点成绩，是在全体员工的团结努力，以及在核心管理团队的集体领导下取得的。只是整个管理团队也很谦虚，于是就把一些荣誉虚拟地加到了我的头上，其实难副其名。”

作为大企业的掌门人，任正非不修边幅，一副老红军的打扮。他与下属最常说的一句话是：“你是想出名，还是要吃饱肚子。”

“CCTV 中国经济年度人物”多次将任正非列为备选人物，但任正非一直拒绝参选。人们几乎没有看见过任正非在电视屏幕里登场亮相，也几乎没有听到过他那云南话腔调的激情演讲。商人们趋之若鹜的工商联副主席和全国性大会的代表资格，他也婉拒。企业家们花巨资现身的媒体盛事，他更是谢

绝。2000年7月17日，任正非荣登《福布斯》富豪榜，名列第三。《福布斯》杂志对他评价很高，认为他有着很高的境界和追求，不仅是“财富50强”，更有强烈的社会责任感。面对这一荣誉，任正非却并没有感到高兴。后来他私下与胡润商议，希望《福布斯》的中国富豪榜中不要再出现他的名字。

不过，他虽不在江湖，江湖却处处都有他的传说。2016年4月，任正非的一张照片突然火爆朋友圈。72岁的他独自一人拖着拉杆箱，在上海虹桥机场排队等出租车。这位身价80亿元的企业家，身边没有助理，没有保镖，更没有专车接送。他是何等务实，又是何等低调。

但这位最低调的企业家，同时却又是最具影响力的企业家，他的影响力甚至是世界级的。

2013年4月18日，美国《时代》杂志公布了当年全球一百位最具影响力人物，身为华为公司创始人和首席执行官的任正非入选巨擘类最具影响力人物。

《时代》之所以选中他，是因为：“任正非是世界上最具争议的商人。在中国，这位中国电信巨头华为的创始人和首席执行官是一个英雄的企业家，他证明了中国能够与西方在最前沿的行业进行竞争。对他的诋毁者来说，任正非是一潜在的致命安全威胁，其‘齿轮’可以被北京操纵来破坏通信和窃取机密。这家公司否认会监视任何人，但被中国网络攻击惊吓到的美国

立法者们已经展开行动阻止华为进入美国市场。”

任正非的影响力来源于哪里？来源于华为史诗般的创业历程。

在《基业长青》一书中，作者回答伟大的公司如何不朽时讲道：“高瞻远瞩的公司之所以能做出最好的行动，不是因为详细的策略规划，而是依靠实验、尝试、错误与机会，或者正确地说，是靠机运而得。”

20世纪90年代中期，诺基亚看好GSM技术前景，并将全部赌注都押在上面，研发体系完全以GSM为中心。当GSM市场到来时，诺基亚迅速占了上风。

创业初期，华为敏锐地发现数字程控机的市场机会，迅速跟进，研制出C&C08机，获得了成功。在研制万门机的过程中，郑宝用和李一男发现光纤比电缆更优越，于是进行光纤通信技术开发，华为迅速占了上风。同时，华为又不失时机地发展GSM技术，抢占了市场。

1994年华为参加了亚太地区国际展，适时地推出了自主研发的万门机，获得了非同凡响的影响力。同年中央提出村村通计划，农村各地纷纷通电话。华为抓住这一时机，结合农村的实际情况，适时推出ETS450D，一个基站覆盖方圆7000平方公里，能够绕过重重障碍，并且成本低廉、质量有保证，迅速成为“村村通”工程的一个大户供应商。

1995年任正非大胆预测未来技术发展的前沿，将研发目标指向3G。为了3G，任正非“泼金如水”，先后投入研发资金近10亿元。中国的深圳、上海、北京，美国、瑞典、韩国、印度等地的研究所，从事技术开发的人员齐上阵。深圳主要是WCDMA数据卡的研发中心，北京主要从事WCDMA手机的研发，美国主要是芯片和核心技术的研发，瑞典提供用户界面设计和消费者研究，韩国主要是工业设计和结构设计，印度主要是软件和算法支持。就这样，全球高科技人才协同作战，持续高额的研发投入，造就了华为3G坚实的技术基础，也缩短了从技术向市场转化的时间。

为了筹资3G，2001年，华为将旗下的电气部门——安圣电气以60亿元卖给美国艾默生电气。到2006年底，华为3G投入已将近50亿元。

在电信业寒冷的“冬天”里，任正非仍然咬紧牙关坚持着。他坚信“春天”一定会到来，站在瑟瑟的“寒风”中痴痴地等待。

经过八年“磨剑”，华为3G终于开花结果了。2003年底，华为成功推出国内首款WCDMA/GSM双模手机。2004年2月，在法国戛纳展上推出了中国第一款WCDMA手机。2004年11月15日，华为在香港正式发布三款成熟商用的WCDMA终端，成为全球为数不多的能够提供3G端到端解决方案的供

应商之一。2005年初，华为先后在戛纳展和德国 debit 展上展出了系列化 3G 终端，华为的 3G 受到了越来越多的关注。

第二节

“不上市，就可能称霸世界！”

到纳斯达克敲钟，是很多企业家梦寐以求的目标，他们将上市视为企业成功的标志，甚至看作是最终目的。然而，任正非却是一个异类——华为这艘在商业世界里一往无前的巨轮竟然始终与资本陌路。

有这样一个传闻：摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇几年前曾经带领着自己的得力部下访问华为总部，希望能与任正非见一面。然而，令他失望的是，任正非从始至终也没有出现。斯蒂芬·罗奇非常惊讶：自己带的团队管理着超过 3 万亿美元的资金，无数企业家趋之若鹜，而任正非竟然视而不见，甚至避之唯恐不及！

对资本说“不”的华为在排队上市的公司中显得如此特立独行，但华为的成长速度却令无数上市公司汗颜。2006年，华为全年销售收入为656亿元人民币（折合84.5亿美元），刚刚进入欧洲、日本和美国等发达国家市场。2015年，华为销售收入3950亿元人民币（折合608亿美元），净利润369亿元人民币（折合57亿美元）。其销售收入比十年前翻了足足六番，在A股上市公司中有几家公司能创造出如此傲人的业绩？

如此迅猛的成长速度，足以让华为高管放出豪言“一千年也不上市”。当然，向来低调的任正非对这一数字做出了更正，他说：“五六十年内也许不会吧。”

华为为什么坚持不上市？

2014年，任正非对记者说过这样的话：“资本市场都是贪婪的，从某种程度上来说，不上市成就了华为的成功。……我们都听过传统经济学中的大量理论，这些理论都宣称股东具备长远视野，他们不会追求短期利益，并且会在未来做出十分合理、有据可循的投资。但事实上，股东总是很贪婪，他们希望尽可能快地榨干一家公司的每一滴利润，而拥有这家公司的人则不会那么贪婪。我们之所以能超越同业竞争对手，原因之一就是没有上市。”

2016年5月9日任正非极其罕见地接受了新华社的采访，在被问及华为不上市的原因时，任正非说：“因为我们把利益

看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住‘上甘岭’是很难的，还有好多牺牲。如果上市，股东们看着股市那儿可以赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进‘无人区’了。”

在美国纽约举行的一次俱乐部午餐会上，任正非也曾就这个问题做出了回答。当时参加这次俱乐部午餐会的有十多位美国商界大佬，其中包括 AIG（美国国际集团）前董事长格林伯格、美国私募基金 AEA 公司董事长文森特·梅等。席间当有人问到这个问题时，任正非答道：“科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，甚至队伍涣散；员工年纪轻轻太有钱了，会变得懒惰，对他们个人的成长也不会有利。”

“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”，这是华为一直以来大力倡导的企业文化。在任正非看来，华为的高层干部薪水相对要高，每年分红也要多一些，财富对他们中的很多人来说只是一个符号，但在华为这批人是少数，他们不能以物质利益为驱动力，而必须有强烈的事业心、使命感，这是一群已经完成了物质的“原始积累”的精英团队，推动他们每天不懈奋斗的是一种精神，一种源自本能的对事业的热爱