

华为的思考

读懂任正非，思考华为路

房君 / 著

中國華僑出版社
北京

前言

提及任正非，也许大多数人对他的认识都停留在他一手创建华为公司并带领其发展到巅峰，带来了科技的新时代这一层面上。本书从任正非的经历过往与个性处事等方面，尽量还原一个真实的任正非，剖析这位推动世界级企业华为科技发展的关键人物。

要了解一个企业的成功，先要了解该企业创始人的生平往事与经营理念。任正非 43 岁才开始创业，一手把华为办成了震惊世界的科技王国，同时创立了开中国企业先河的企业治理方法。他丰富的人生经历，带着有着时代的烙印。正如任正非所说，他是在生活所迫、人生路窄的时候创立华为的。任正非曾经说过，刚来深圳时还准备从事技术工作，或者搞点科研的，如果选择这条路，估计早已被时代抛弃了。他后来

明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况是知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，才赶得上时代的步伐。也许，这些感悟坚定了他对华为价值观的塑造；这些深刻的思考，让他走上了一条最适合华为也顺应时代的企业发展之路。

只要方向对了，就不怕路远。任正非的人生值得我们敬佩，华为的经验值得我们学习。

第一章

营销超过 BAT，华为商业的财富密码

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 华为，凭借什么坚持到了最后？ | 003 |
| 2. 不可取代源自不断的超越 | 009 |
| 3. 用“上甘岭”精神打造一流企业 | 017 |
| 4. 华为，咖啡，能量 | 022 |
| 5. 得“芯”者得天下 | 028 |

第二章

华为文化，机遇偏爱踏实的工作者

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 坚守诚信，站稳脚跟 | 037 |
| 2. 卓越的文化锻造卓越的品牌 | 043 |
| 3. 做好随时过冬的准备 | 049 |



- | | |
|-------------------------|-----|
| 4. 坚持只做一件事 | 055 |
| 5. 飞跃发展，立足主航道 | 060 |
| 链接：2015年任正非最新修订版《致新员工书》 | 065 |

第三章

立足长远，扎根是为了向上

- | | |
|---------------|-----|
| 1. 无限创造用户黏度 | 073 |
| 2. 华为的“知识力”战略 | 080 |
| 3. 各尽所能，各得其所 | 087 |
| 4. 华为掌门人的六剂良方 | 094 |
| 5. 选择艰难的台阶 | 101 |

第四章

管理哲学，唯有惶者才能生存

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 为华为开启“自学”模式 | 109 |
| 2. 做专注执着的阿甘 | 114 |
| 3. 最高目标——活下去！ | 121 |



4. 浴火重生，方为凤凰	128
--------------	-----

链接：任正非写给华为的《北国之春》	133
-------------------	-----

第五章

携手并肩，让有梦的华为人扬帆起航

1. 集权下沉，让一线决策	147
---------------	-----

2. 高度尊重与共享	154
------------	-----

3. “三高”激励华为人奋斗不止	160
------------------	-----

4. 最好的回报叫作“苦”	165
---------------	-----

链接：《华为基本法》	172
------------	-----

第六章

狼行天下，从本地经营到走向国际舞台

1. “三流人才”与“一流人才”	199
------------------	-----

2. 华为七载，国际化起航	206
---------------	-----

3. 任正非的未来战略	213
-------------	-----

4. 坚持发展，不进则退	219
--------------	-----



第七章

脱虚向实，读懂华为的“不上市”

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 无法撼动的“不上市”决心 | 227 |
| 2. 不能把工具变成目的 | 232 |
| 3. 98.6% 员工持股的神话企业 | 237 |
| 链接：华为的红旗到底能打多久 | 242 |

第八章

冬天理论，华为永远在路上

- | | |
|--------------|-----|
| 1. 90 后的华为入 | 255 |
| 2. 华为的“冬天” | 261 |
| 3. 寻找华为的成长逻辑 | 269 |
| 4. 独一无二的任正非 | 274 |

第一章——

营销超过 BAT，华为商业的财富密码

2015 年，华为营业收入 3950 亿元，比 BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）营收总和还要多 800 亿元。而到 2017 年，华为全年销售收入预计已达到约 6000 亿元，同比增长约 15%。华为作为全球最大的通讯设备提供商，不仅仅没有负面消息，而且还让人们看到了一个低调务实、艰苦奋斗的华为掌门人任正非。



①

华为，凭借什么坚持到了最后？

在残酷的竞争中胜出的羊群首领，以其天然的威望统领整个族群，那种“权”与“威”的结合坦然到无羊质疑，这位首领就是“领头羊”。羊群在领头羊的带领下沿着既定的方向一直向前，再恶劣的环境也阻挡不了羊群的奔跑，仿佛前方就是它们的目标，而这个前方有多远，它们不知道也不需要知道，它们只知道只要跟着领头羊跑就对了。

任何一个领域也都有走在最前沿的企业，它们就是行业中的“领头羊”。其能够洞悉大背景下的跑道是否够宽，能够甄别大环境下的奔跑速度是否够快，能够以一己之力带动整个行业瞄准一个相对准确的方向顺势发展，即便在最恶劣的事态下也能够创造出截然不同的加速度，为同行业里的其他企业遮风挡雨，充当“保护伞”。

2016年第一季度，全球几大通讯设备供应商纷纷出台各自年



报，下面是全球排行前五位的五大通讯设备供应商整体业务收入状况。

表 1-1

全球五大通讯设备制造商 2013—2016 年整体业务收入（亿美元）

公司名称	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
华为	392	465	608	850
爱立信	352	293	294	246
阿尔卡特朗讯	190	159	155	151
中兴	175	131	154	146
诺基亚	123	154	136	261.13

从数据上不难看出，华为已成为全球通讯设备供应商的“领头羊”。自 2013 年的全球收入一度超越爱立信后，“领头羊”华为已经连续两年以 30% 的收入增长速度冲在行业前沿，并渐渐拉大了与爱立信的收入差距。2015 年，华为的同期收入增长高达 37% 之多，是几乎处于原地踏步的爱立信的 2.1 倍。

是什么改变了竞争格局，让沉默多年的华为一跃登峰？仅 2015 年一年的收入，华为就超越了 BAT 的总和（2015 年，百度、阿里巴巴、腾讯“三巨头”的年收入分别为 663.82 亿元、762.04 亿元和 1028.63 亿元，合计约 2454.49 亿元，仅为华为 2015 年全球总收入 3950 亿元的 62%）。而截至 2017 年 12 月底，华为全球销售收入约 6000 亿元，同比增长约 15%。



自 1987 年成立至 2017 年，华为奔跑了 30 年。这 30 年里有艰难的创业期，有激烈的市场竞争，有坚定不移的原则，亦有华为掌门人任正非的非凡领导。是的，华为今天的荣耀离不开 30 年的勇往直前及不懈努力，更离不开任正非对华为的严苛“教育”。

1944 年，任正非出生在贵州山区一个贫困的小村庄，父母都是在乡村从事教育工作。在那个衣食住行都得不到保障的年代，父母给孩子们补足了“精神食粮”，在这对朴实的人民教师心里，知识不仅仅是改变命运的筹码，更是抵御一切危机的护城河，他们认为孩子们的教育是绝对不可以耽误的。恰恰是父母在教育上的严格把控，任正非和其兄弟姐妹都受到了很好的教育。而这份坚持传承给了任正非，1987 年他初创华为的时候，就在心里坚定地告诉自己——华为，绝不可以输在自我学习上！

事实上，在任正非决定创建华为的时候，中国众多的企业家也都将目光瞄向了通信与科技领域，仅仅 20 世纪 80 年代中后期，全国就诞生了近 500 家通信制造类企业。以无线通信技术为主的通信设备制造业作为资金与技术并重的密集型行业逐渐成熟，并得到了广泛的应用。正是这样的潮流引领着华为等一大批企业迅速地成长起来。

当竞争环境呈现出平稳递进的状态时，竞争对手越多，竞争越激烈。通信制造业中的任何一个企业，一旦加入便注定要经历一场攸关生死存亡的考验，胜者就是坚持到最后的那一个。或许，



任正非一早就知道了这个定律，所以始终向华为的员工们灌输所谓的“冬天思想”。目前看来，华为确实做到了“坚持到最后”。

华为，凭借什么做到了“坚持到最后”？

可以说，华为的成功在一定程度上取决于掌舵者任正非的思想，而华为一直稳居上游的关键就是不断做大、做好、做强！当然，用任正非的话说就是，他把自己和华为逼上了“梁山”，那是一条不归之路，付出的亦是生命的代价！

“成长的烦恼”仿佛是所有中国企业发展过程中一定要经历的一次“生长痛”。军人出身的任正非，入行之初还不知道什么叫作市场经济，甚至搞不懂为什么要有竞争。一次，任正非遇到一个有着二十几个人的小团队，当时这个小团队的负责人说可以低价购进电视机。在20世纪80年代的中国，电视机可谓是一个新鲜的词汇，售价暂且不说，单是货源就很难找到，更别说比“行价”低很多的购进价格了。那时候的任正非初入社会，没有经验。他将手里的资金都交给了这个小团队的负责人，但对方拿到钱之后就联系不上了。任正非的轻信导致了公司的损失，上层领导甚至对他的管理和执行产生了强烈的质疑，不愿意再拿出资金供他去打官司，他们担心他们的资金会再次“打水漂”。

“从法律书里，我悟出市场经济的两个道理，一个是客户，一个是货源。我们要找到货源，也要熟悉交易的法律诉讼……我们那个时候一分钱都没有，把代理搞得乱转。因此，我们没有货



源就找货源，我们就给它（找到的货源）做代理，我来帮你卖，收了钱我再留下一点后还给你。我们代理了以后，因为做得太好了，人家觉得你们要把市场占完了，又不给我们货了，把我们好不容易赚到的钱逼到市场上去，再高价卖给客户，从而维护市场信用。”任正非从这次经历中总结道。

就通信制造行业的市场而言，客户是稳定的，只要货源相对稳定，那么企业就可以平稳度过成长期。借助中国改革开放的先机，华为的成长是顺势而行的。随着全球化进程的加速，那些借助改革春风成长起来的企业走到了一个“十字路口”，一面是闯世界，另一面是守家园，还有激烈的市场竞争。正确的经营理念固然是企业做大做强的前提，但只有优秀的人才梯队与技术创新才是企业矗立在行业顶端、始终昂首前行的关键。

在华为，无论是基层员工还是中坚力量，无论其进华为之前学历有多骄人，想要踏进华为的门就必须先接受一场叫作“大队培训”的知识洗礼，也只有达到华为大学毕业要求的“学员”才能顺利晋升为华为的员工。

华为推陈出新的源头，即是对员工最初的培训课程。学员入校后，先分班，再与专职的教官、班主任、班主任助理、生活老师、思想老师等组建的教学团队成员一一见面、交流。这是一种全封闭+半军事化的教学模式，文化占比约 50%，教学内容包括团队建设、自我批判、敬业精神、企业文化、诚信原则、服从组织、



客户心理等基础工作内容；另外，如信息安全、质量安全、消防安全、保密信誉、办公软件操作等也隶属于培训内容。当然，最关键的培训内容是华为的企业文化与通信专业方面的知识和技能学习。

多年来，任正非坚持为每一个“华为人”定制个性化的培养方案。他相信，企业的生存发展离不开核心人才的创造和付出，企业的持久竞争力离不开企业在行业中的主导责任与地位，而将这两项都做得到位，就一定不会出错。只有华为在继续前行，只有任正非始终坚持自我的根本不动摇，依然在不断地自我完善、学习和创造。



②

不可取代源自不断的超越

在警醒取得成绩的人戒骄戒躁的警语中，人们时常听到“没有了谁地球都会照样转动”“没有谁是不可替代的存在”……自然因素的相对性和绝对性的主体如同矛和盾一样，是相对而言的。在激烈的市场竞争中，那些自认为不可替代的企业最终都被替代了。而那些为了不被取代努力学习和发展的企业往往越做越强大，很难被取代。

华为就是这样一个始终奔跑、始终不可被取代的企业。

在任正非的经营辞海里，不存在“不可替代”这个词汇，特别是在竞争中，一切的静止不前都是濒临灭绝的前兆。所以，华为想生存，就必须超越竞争对手，而超越对手的首要任务必是超越自我！

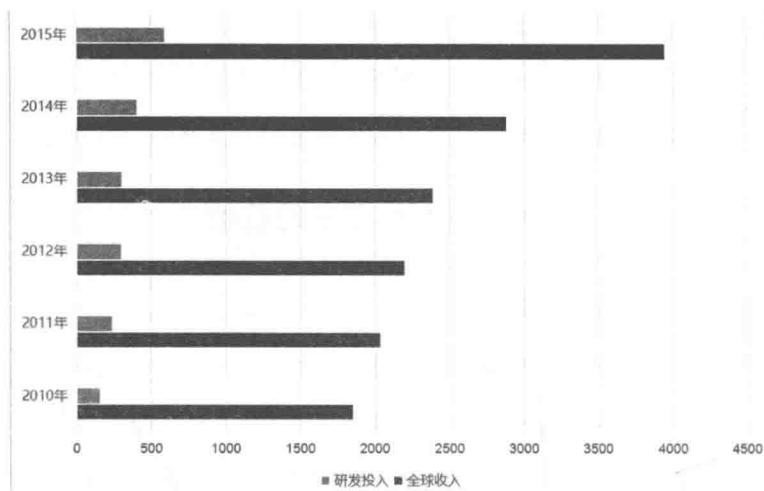


图 1-1 华为 2010—2015 年整体业务收入及研发投入对比 (亿元)

表 1-2

华为 2010—2016 年研发投入占全球收入比例及年净利润 (亿元)

年份 内容	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
业务收入	1852	2039	2202	2390	2882	3950	5216
净利润	238	116	154	210	279	369	371
研发投入	157	237	301	307	408	596	764
研发占比	8.5%	11.6%	13.7%	12.8%	14.2%	15.1%	14.6%

从图 1-1 与表 1-2 的数据可知，华为在任正非的领导下，始终将技术创新放在发展的首位。在科技领域，研发与创新就是企