

The legend of HUAWEI

华为传

一部中国式企业的浩荡成长史！

孙力科◎著



华为传

一部中国式企业的浩荡成长史!

孙力科◎著



The legend of HUAWEI

图书在版编目 (CIP) 数据

华为传 / 孙力科著. — 北京 : 中国友谊出版公司,
2017. 11

ISBN 978-7-5057-4229-1

I. ①华… II. ①孙… 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 264362 号

书名	华为传
作者	孙力科
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	三河市冀华印务有限公司
规格	787×1092 毫米 16 开 19 印张 235 千字
版次	2018 年 1 月第 1 版
印次	2018 年 1 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4229-1
定价	48.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

序 1

神秘的东方企业

很多外媒都喜欢将国内一批优秀企业的发展看成是中国经济发展的一个缩影，首先，和中国经济的发展一样，这些企业也经历过高速发展的状态；其次，两者都具有令人惊叹的经济体量和规模。在20世纪八九十年代，国内出现了一批优秀的公司，如华为、格力电器、联想集团、海尔集团，这些企业顺应时代的发展，也搭上了中国经济发展和扩张的便车，但是如今能够真正站在行业中的最高竞争舞台上，并具备国际级别竞争力的企业并不多见，华为就是其中之一，而且是发展势头最好、表现最为突出的企业。

作为一家民营企业，在时代发展的洪流中，华为一开始并不具备太多的生存优势。如果把时间拨回到1987年，我们就会知道它的处境有多么艰难。当年创立华为的时候，任正非只能筹集到2.1万元的资金，而在此之前他还因工作失误丢掉了工作，他的妻子也和他离婚了。在家庭、事业两不顺的情况下，任正非坚持创业，但整个企业处于没钱、没人、没技术、没市场、没管理的状态。颇为戏谑的是，任正非在创业时连企

业的名字都没有想好，后来他看到墙上“中华有为”的标语，觉得还不错，就截取“华为”二字作为企业的名字。需要注意的是，在1987年世界卫生组织进行的招标中，海尔冰箱战胜十多个国家的冰箱产品，第一次在国际招标中中标，它的发展引起了国内外的关注；同一年，联想集团正式推出了联想式汉卡。

在几乎一无所有的状态下，任正非带着大家一起奋斗，当时没有资金，大家就节衣缩食，尽量减少开支，但即便如此，也经常会出现几个月领不到工资的情况，任正非甚至借高利贷来维持企业的正常运营。当技术缺乏并且遭遇竞争对手的技术封锁时，大家只好在最困难的环境中以最简单的工具一起摸索，一点点搞好技术研发工作。就是通过这一点点的努力和积累，华为才能够艰难地前行。

在那个国内市场正被思科、爱立信、阿尔卡特、朗讯、北电网络等国际巨头把持的竞争年代，华为的处境非常糟糕，几乎没有任何竞争力。1994年，华为公司成功研发出了C&C08数字程控交换机，并且将其快速推向国内市场。从这一年开始，华为开始走上快速发展的道路。可以说在短短几年之内，华为就成为中国市场的“领头羊”，不论是中外合资企业还是国际巨头公司，它们在中国市场上的影响力都被华为给比下去了。

在短短的30年时间里，华为的发展几乎与整个中国的经济发展同步，疯狂的扩张速度、令人惊叹的黑科技、强大的发展动力、完善的体系……所有的特质都让华为这家民营企业看上去是那么与众不同。2003年，思科公司的总裁钱伯斯这样评价华为：“在今后几年里，思科将只有一个竞争对手，它就是华为。”那个时候，思科正好被《财富》杂志选为2002年度最佳公司第一名，在过去12年的时间里，思科已成功击败了三代竞争对手，仅存的一些公司不是被思科并购，就是处于崩溃的边

缘，但华为的迅速崛起让思科公司感到了威胁。

但是真正令人感到诧异的是，当华为快速发展和扩张的时候，并没有多少人了解华为，这家一次次缔造奇迹的跨国公司一直以来都表现得非常低调、神秘，这也是美国一直防备华为的原因。而外界也不理解荣耀加身的华为为何表现得如此低调，在一个充斥着有关苹果、三星、阿里巴巴、腾讯等企业的新闻的信息时代，华为的信息可以说非常少。

这看上去是一个悖论：一方面华为强大得让人感到恐惧，另一方面它却低调、神秘到让人惊讶。这就如同今天的西方人看待中国一样，中国正在变得越来越开放、越来越发达，但是在他们眼中，它仍然是一个神秘的东方大国，他们依然搞不清楚为什么在短短的几十年时间内，中国就能够发展到这样的地步。

在面对一个高速发展、高速扩张的华为时，西方人的反应通常都是一样的，羡慕、惊讶，又夹杂着恐慌，而对国人来说，华为已经成为中国企业走向世界、征服世界的一张重要名片。但是和西方人一样，我们可能也并不了解华为，尽管我们可以从互联网上获得越来越多有关华为的信息，市面上也出现了很多讲述华为和任正非的书籍，但事实上，有关华为我们一直都知之甚少。我们可能知道华为挣了多少钱，养活了多少员工，掌握了多少专利技术，发布了什么新产品，我们也知道任正非发表了什么讲话，但仅此而已。

华为是一家了不起的企业，但是它并没有向外界透露更多的信息，这是任何一个想要为华为写点东西的人需要考虑的问题，他们必须尽可能地描述出华为的全貌，必须尽可能地设定一个宏大的历史框架，与此同时也不能放过任何有价值的细节，而想要做到这一点太难了。有个朋友给了笔者很多关于任正非和华为的资料，让我对华为有了一个大致的了解。但这些资料在某些方面还是显得有些片面和局限了，脱离时代背

景，脱离整体风貌来谈论华为，这等于切断了华为与这个世界的联系，抹杀了华为的整体性。华为的发展不应该只是一个教材案例，不应该只是一个故事的拼凑，而应该是一部宏大的历史，从历史的角度来看待华为，从华为的发展来了解历史，这才是写作的一个基本模式。

正因为如此，在创作《华为传》的时候，笔者不得不想办法改变自己的思路。我没有一味地做调研，也没有一味地收集资料，而是从一些最基本的话题开始探讨。比如为什么在那么多合资企业、私营企业、国有企业中，只有华为成为世界级的通信设备制造商？为什么华为公司不上市就可以在资本市场纵横捭阖？

中国和美国在制造业方面的逆转是时代发展的必然，还是世界经济格局下各自最好的选择？华为公司在世界制造业和通信业格局的变化中，承担着怎样的使命，又拥有着什么样的时代特征？

还有一些问题是关于任正非本人的，作为一个出色的企业家，任正非为什么选择了难度最大的通信设备制造业，这是时代发展的必然要求，还是个人的偶然抉择呢？而作为中国企业中一个图腾式的人物，他又是如何在华为公司中一点点扩大自己的影响力的？为什么看似封闭、严谨的华为人会如此活跃？

只有解决了这些问题，我们才能更好地了解神秘的华为究竟是如何成长起来的，才能知晓华为发展的基本脉络和基本内核。但是正如前面所说的一样，一切都太难了，毕竟我们不应该仅仅回望过去，不应该仅仅专注于当下，华为还有未来，还有关于发展的各种可能性，所以弄清楚华为发展的内在规律，了解华为发展的内核与动力，我们才能在有限的框架和文字中，容得下华为公司，容得下一整个恢宏的华为时代。

序 2

“荣耀”时刻

在过去的一百多年时间里，由于缺乏工商业基础，缺乏资本，缺乏技术，缺乏人才，中国企业的发展一直都比较坎坷。改革开放的政策为中国企业的发展提供了一个契机，但是当大量的外资以及外国企业进入中国市场之后，中国企业实际上受到了巨大的冲击，想要获得发展和突破，它们必须自力更生。

在过去的三十几年时间里，自力更生一直是中国人坚持的重要原则，也是中国企业获得成长和成功的关键，可以说自力更生为中国企业的发展开创了一个繁荣的时代，当中国成为世界第二大经济体，成为世界上制造业最发达的国家时，就已经证明了一切。在这样的时代背景中，华为也一步步从小作坊开始，慢慢构建起属于自己的庞大的商业帝国。

2013年12月16日，华为公司正式发布了一款手机——荣耀3C，这款手机的机身上并没有任何华为公司的LOGO，只是在手机背后加上了一个新的标签“honor”。荣耀3C是华为推出的一款独立手机，因其低价耐用

而备受关注。该手机线上销售一分钟即告罄，第二批产品也同样火爆。这款手机凝聚了华为人的心血，他们竭尽全力满足消费者时下的各类需求，既包括电池续航能力、信号服务质量和手机品质等传统需求，也包括外观、拍照性能、屏幕性能等个性需求。这款手机成为华为有史以来最畅销的一款手机，受到了市场的认可和欢迎。

不过更加重要的是，这款新手机的发布预示着华为公司创建了一个新的品牌“荣耀”，华为公司决定将这个品牌进行独立运作。而更深层次的意义在于，当荣耀品牌出现之后，预示着华为的崛起成为一种必然，预示着华为人对于公司发展的一种认可和期待。可以说荣耀品牌的独立，对于整个华为乃至整个中国民营企业群体来说，都是一个荣耀的时刻。

需要注意的是，在2013年，中共十八届三中全会召开，党中央发出了全面深化改革的动员令，上海自贸区开始正式挂牌，4G牌照正式发放，人民币境外市场显著扩大。更加开放、更加深入的改革为中国经济的进一步发展奠定了基础，在这样的经济发展形势下，变革成为一种必然。

伴随着华为荣耀手机的发布，华为迎来了真正的辉煌和荣耀时刻。2013年，华为的营业收入达到了惊人的395亿美元，一举超越了老牌竞争对手爱立信的353亿美元，荣耀品牌的确为华为带来了更好的荣耀。2014年，荣耀手机进入4G时代，当年的荣耀手机销售额达到了惊人的24亿美元，而2013年为1.09亿美元。在那一年，华为的营业收入达到465亿美元，基本上与思科公司471亿美元的年营业收入相持平。而到了2015年，华为以608亿美元的营业收入超越思科492亿美元的营业收入，一举成为全球第一大通信设备商，其中荣耀品牌手机的销量突破了4000万部，销售额也突破了50亿美元。

到了2016年，荣耀手机就卖出了7220万部，比华为手机的6570万部还要多，而华为公司的营业收入几乎达到了780亿美元（约5200亿元人民币）。单看数字我们可能不会有太具体的了解，换一种说法，也许我们能够更直观地了解华为的发展规模和取得的惊人成就：华为一年的销售额相当于7个小米、6个比亚迪、5个阿里巴巴、1.5个联想、5个中兴、5个长虹、20多个康佳。华为一举超越了此前一直学习和模仿的老大哥IBM，进入全球500强的第83名。可以说，在荣耀品牌手机一代又一代发展下去的过程中，华为也一直不断地发展和扩张。

现如今的华为已经将自己的业务拓展至三个主体领域，并且在各个领域内都成为领军者。在通信行业，华为是全球最强的供应商；在手机领域，华为是全球三大厂商之一（另外两家是苹果与三星）；在服务器市场，华为与戴尔、惠普三分天下。在动辄依靠国内市场份额来保障竞争力的企业群中，华为不仅成为全球电子通信设备的第一大制造商，还成为中国电子科技产业的“领头羊”企业，更令人吃惊的是，华为的海外销售量远超本土，它是一个真正依靠技术和实力来征服国际市场的强大企业。中国成为全球制造业产出最高的国家，但如果中国制造还龟缩在本土市场，那么迟早会被打上“廉价、劣质”的烙印，华为的国际扩张实际上是在中国制造大举进入国际市场的背景下进行的，而且它为中国制造打上了新时代的标签。从这一方面来说，华为是体现中国制造业成就的一个绝佳模范。

有位国企的董事长在见到任正非时说了这样一句话：“老任，你们靠低价战术怎么在全世界获得这么大的成功？”任正非摇摇头说：“你错了，我们不是靠低价，是靠高价。在欧洲市场，价格最高的是爱立信，华为的产品平均价低于爱立信5%，但仍旧要高于阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子5%~8%。”说出这句话的时候，任正非的脸上满是自豪。

很多人仍旧喜欢用20世纪90年代的思维和眼光来评判中国企业的制造能力，但如今无论是电脑、汽车还是手机，中国企业在国外市场的售价都要高于国内，而支撑高价的一个重要原因就是拥有强大的技术保障。

2016年8月，一则“华为手机为南非商人挡子弹”的新闻刷爆了整个互联网，在此之前这类新闻的主角通常是苹果手机、三星手机，而如今华为手机的出现打破了这种定势。无论是否存在炒作的嫌疑，无论这是一个多么老套的宣传方式，当华为手机和“挡子弹”联系在一起的时候，更多的是科技实力的象征，是对中国制造的认可。很显然，在这场互联网盛宴中，所有的话题都显示出了华为的分量。

事实上，华为公司是世界上技术创新能力最强的企业之一，每一年申请的技术专利都位于世界前列，这样的成就得益于华为人的努力，得益于他们每年投入的巨额研发资金。世界前50的运营商中，有45家在使用华为公司提供的技术和设备，而且华为公司的产品和解决方案已经被全球170多个国家应用。2016年6月8日，在“2016年BrandZ全球最具价值品牌百强榜”发布的名单中，华为公司位列第50位。

从某种意义上来说，华为成为民族企业进军国际市场的信心来源，如果让中国人来选择最能带来民族自尊心和民族自信心的企业，那么华为绝对会榜上有名。这里并非有意贬低其他的企业，但华为公司在这一方面的确具有强大的说服力。2016年，当任正非提出5年内终端业务要超越1000亿美元年营业收入的口号时，华为既在享受属于自己的荣耀时刻，也在规划不久之后的荣耀，而华为也承担得起这份荣耀。

带着这份荣耀，我们可以重新回顾华为的发展历程。

序1 神秘的东方企业 1
序2 “荣耀”时刻 5
第一章 从苦难中走出来 001
1.少年时代：父亲与母亲 003
2.有痛有乐的大学生涯 009
3.军队生涯 016
4.失意中的曙光 022
第二章 创华为：开局时代 029
1.从交换机做起 031
2.行业的“破”与“立” 037
3.做最具时代特色的产品 042

4.改变危机的方法 047

5.同甘共苦的烙印——虚拟受限股 054

第三章 崛起之机 059

1.依托技术，自主研发 061

2.万门机与李一男 066

3.战术论 071

4. “巨大中华” 076

第四章 华为“狼道” 081

1. “战” 贝尔 083

2. “阻” 港湾 089

3. “退” 北电 094

4. “驱” 朗讯 099

5. “击” 中兴 105

第五章 开疆辟土：走出去才能有大发展 111

1.进击香港 113

2.俄罗斯的市场转变 118

3.突破非洲与拉丁美洲的困局 124

4.拓展中东与亚洲市场 129

5.征战欧洲 134

6.逐一击破 138

第六章 与巨人同行	…… 145
1.诉讼为端	…… 147
2.坚决反击，绝不退让	…… 154
3.不对立，不妥协	…… 161
4.艰难的美国之行	…… 165
第七章 强化内核	…… 169
1.向IBM学管理	…… 171
2.管理矩阵	…… 177
3.重建财务体系	…… 182
4.《华为基本法》	…… 186
第八章 推动人才管理机制的改革	…… 191
1.市场部大辞职	…… 193
2.末位淘汰制	…… 198
3.用轮换制度来激活人才	…… 202
4.为人才打造更好的成长环境	…… 206
5.干部需要从一线选拔	…… 211
第九章 市场与客户的新规划	…… 215
1.以技术为导向到以客户为导向	…… 217
2.决策权向一线转移	…… 221
3.新的生存法则：共生共荣	…… 225
4.高、中、低市场，一个也不落下	…… 230
5.任正非的“管道战略”理论	…… 234

第十章 华为新时代	…… 239
1.云计算的未来	…… 241
2.从设备制造商，到IT供应商	…… 246
3.产品“零缺陷”化	…… 250
4.数字化转型风起云涌	…… 254
5.一个更“智能”的华为	…… 259
第十一章 关于任正非	
1.不管怎么样，活下来	…… 267
2.关于43岁	…… 271
3.低调的本质	…… 276
4.商界偏执狂	…… 281

第一章

从苦难中走出来

无论如何，生活已经慢慢迎来了一丝曙光，接下来，他需要做的就是确认自己是否有勇气和能力去抓住这样一个机会。

