

客户需要什么
在电信业的
国际化竞争
创新反幼稚



华为的

HUAWEI DE QIYE ZHANLUE

企业战略

中国式基业长青的战略逻辑
从优秀到卓越的战略思维

李正道 许凌志 著



从追随
要走技术独立

与友
重

客户需要什么就做什么
在电信业的
国际化竞争
创新反幼稚
流程化管理



华为的

HUAWEI DE QIYE ZHANLUE

企业战略

中国式基业长青的战略逻辑
从优秀到卓越的战略思维

李正道 许凌志 著



YZLI0890075973

从追随到创新
要走技术独立的道路
与友商共同发展
重视现金流



机械工业出版社
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

华为的企业战略 / 李正道, 文丽颜著. — 2版. —
深圳: 海天出版社, 2010. 10
(解密华为成功基因丛书; 2)
ISBN 978-7-80747-895-9

I. ①华… II. ①李… ②文… III. ①通信—邮电企
业—企业管理—经济发展战略—深圳市 IV.
①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第098005号

华为的企业战略

HUAWEI DE QIYE ZHANLUE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 许全军
责任技编 钟愉琼
封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层(518033)
网 址 <http://www.htph.com.cn>
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告 Tel: 0755-82027867
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 200千字
版 次 2010年10月第2版
印 次 2010年10月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

向华为学习什么

企业犹如明星,其命运随着潮流的变化而跌宕起伏,但华为似乎可以算是一个例外,在每一个浪尖谷底,它总是坦然以对,走着自己的路,并最终开辟出一条通往世界的扩张之路。

2009年,在国际金融危机的大背景下,对中国许多企业来说都是备受考验的一年。然而对于华为而言,却在这一年中逆势增长,美国业务增长60%,华为全年营业额超300亿美元。作为中国最成功的民营企业,华为的营业额已经步入世界500强的门槛,成为真正意义上的世界级企业。

“10年之后,世界通信行业三分天下,华为将占一分。”华为总裁任正非当年的豪言犹在人耳。如今,华为这一梦想已然实现。华为总裁任正非凭借着自己出色的经营思想和远见卓识的管理才能,创建了华为,并带领着华为在发展中不断地壮大,从中国走向世界,使华为在世界上产生了巨大的影响并最终改写了全球电信业的“生存规则”。

《时代周刊》曾这样评价任正非:年过60岁的任正非显示出惊人的企业家才能,他在1987年创办了华为公司,这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程,如今这些电信巨头已把华为视为“最危险”的竞争对手。英国《经济学人》对华为也给予了极高的评价:“它(华为)的崛起,是外国跨国公司的灾难。”

华为是中国企业实现国际化的一面标志性的旗帜,它所走过的路正在成为众多中国企业学习的经典教材。

华为的逆势增长,有其偶然性,也有其必然性。必然性在于,它在管理方法、营

销策略、战略谋定、人力资源管理、国际化、企业文化、研发策略有特别的成功基因，拥有了这些基因与武器，华为自然能够披荆斩棘，成为中国企业中的佼佼者。

成功基因一：管理模式

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用 10 年左右的时间将资产扩张了 1000 倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为与国际接轨的管理模式。

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。

诞生于 1995 年的《华为之歌》唱道：“学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟，踏踏实实，兢兢业业。”华为最终决定向美国学习管理。

华为同 IBM、Hay Group、PwC 和 FhG 等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于 IT 的管理体系。任正非表示：

“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地进步。”“我们要的是变革而不是革命，我们的变革是退一步进两步。”

“先僵化，后优化，再固化”这是任正非一个著名的管理改革理论。

华为的管理优化进行得如火如荼的关键是其领袖任正非对管理的重视，尽管许多人更愿意为他贴上毛式风格的标签。在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的光荣与梦想，一切的改变和改革都是必要和必须的。任正非强势地推动了这一切。

“上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。”

任正非表示：

“管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发进入空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一

个还在岸上喊‘逝者如斯夫’的人，一个‘圣者’。它忘了这个‘圣者’，只管自己流。这个‘圣者’是谁？就是企业家。”

“企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望，最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。”

成功基因二：企业战略

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。打个比方来说，战略好比是制作一部电影，每部电影都要有一种情境，通过这种情境让观众在电影结束时体验到某种结果。

迈克尔·波特认为，日本企业在20世纪70、80年代以实际营运优势成功崛起，但是因为战略的缺失，导致日本企业整体竞争力下降以及日本经济的衰退。

虽然，任正非曾多次表示：

“华为因为无知，才走上通信产业。当初只知道市场大，不知市场如此规范，竞争对手如此强大……”但是，任正非始终强调：“华为选择了通信行业，就是选择了一条不归路。1998年华为公司的产值将近100亿元，但也仅相当于IBM的1/65，相当于朗讯公司的1/25。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路。我们的竞争对手太强大了，我们要在夹缝中求生存，就要学会保护自己，慢慢壮大自己。”

“凡是战略，都是专注。”《华为基本法》第一条规定：“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。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

军人出身的华为总裁任正非很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，他就琢磨毛泽东的兵法怎样成为华为的战略。仔细研究华为的发展，不难发现其市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部管理与运作，无不深深打上传统权谋智慧和“毛式”哲学的烙印。其内部讲话和宣传资料，字里行间跳动着战争术语，极富煽动性。

在敌强我弱、敌众我寡的形势下，任正非受毛泽东启发创造了华为著名的“压强原则”。

“我们坚持‘压强原则’，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重

点突破。”

任正非信奉“将所有的鸡蛋都放在同一个篮子里”，无论是在业务选择，在研发投入上，还是在国际化的道路上，这种专业化战略的坚持，至今折服着诸多企业家。正是华为的远大目标和不断地坚持，使得华为走到了今天。

成功基因三：国际化

任正非判断国际化是华为度过“冬天”的唯一出路。20世纪90年代中期，在与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司。与此同时，华为的国际化行动就跌跌撞撞地开始了。

1998年，英国《经济学家》杂志就说过：华为这样的中国公司的崛起将是外国跨国公司的灾难。这话也许并不是危言耸听。在思科与华为的知识产权纠纷案之后，思科总裁钱伯斯表示：“华为是一家值得尊重的企业。”美国花旗集团公司执行董事罗伯特·劳伦斯·库恩博士曾称，华为已经具备“世界级企业”的资质，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特朗讯”。

在任正非的领导下，华为成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“走上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“忽视”华为到“平视”华为，到“重视”华为。

在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，华为屡屡获胜，为中国赢得骄傲。然而，这份骄傲来得并不是那么容易。在最初的国际化过程中，华为是屡战屡败，屡败屡战。最终华为是采用了巧妙的“农村包围城市”的办法取得了国际化的初步胜利，即使今天，亚非拉等一些不发达的国家和地区，依然为华为创造着很大的利润。但在华为总裁任正非看来，美国才是他认定的真正意义上的全球主流市场。因为全球电信设备的最大买主大部分集中在北美，这个市场每年的电信设备采购量是全球电信开支的一半。而北美市场的破局，华为足足抗战了8年。以华为为首的中国制造业典范，正在用自主创新的技术，引领着中国制造业复苏。

中国企业与跨国公司的距离有多远，企业“走出去”的道路有多长？华为公司的实践说明：只要不等不靠，坚定地走出去，看似遥不可及的目标可能就在眼前。

成功基因四：营销策略

华为有很多成功的理由,但如果没有华为市场的成功,是绝对成就不了今天的华为。

“华为的产品也许不是最好的,但那又怎么样?什么是核心竞争力?选择我而没有选择你就是核心竞争力,”华为总裁任正非如是说。在华为,营销就是核心竞争力,华为用三流的技术卖出了一流的市场。

在创业初期,华为的跨国营销策略是“跟着我国外交路线走的”。华为依照外交路线设计营销路线也是明智的选择。可以在国家外交的背景下,长期稳定海外发展方向,可以优先获得政府的支持。正像任正非所说的:正因为华为的产品在某些方面不如别人,华为才更要参加各种活动特别是国际大型会展,这样就能让更多的人知道华为,了解华为。与在国内的过分低调相比,华为在国际市场上明显要活跃得多。任正非表示:

“我们在国际市场上需要发出适当的声音,需要让别人了解华为。”

华为的客户关系在华为内部被总结为“一五一工程”,即:一支队伍、五个手段(参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究)、一个资料库。通过这个“一五一工程”,为经营好客户关系,华为人无微不至。华为员工常常能把省电信管理局上下领导的爱人请去深圳看海、家里换煤气罐等所有家务事都包了;能够从机场把对手的客户接到自己的展厅里;能够比一个新任处长更早得知其新办公地址,在他上任第一天将《华为人》报改投到新单位。这些并不稀奇的“常规武器”,已经固化到华为企业制度和文化中了。

华为接待客户的能力更是让一家国际知名的日本电子企业领袖在参观华为后震惊,认为华为的接待水平是“世界一流”的。

成功基因五：人力资源管理

任正非说:

“华为唯一可以依存的是人,认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富,员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”

在华为,任正非崇尚“权力智慧化,知识资本化”。在任正非看来,企业就是要发展一群狼,因为狼有三大特性:一是敏锐的嗅觉;二是奋不顾身、不屈不挠的进攻精神;三是群体奋斗。为此华为业已形成了独特的狼性企业文化,并将其上升为核心竞争力,

保持了企业持续快速增长。因此，任正非在华为人力资源管理中坚持“人力资本的增值一定要大于财务资本的增值”。

任正非认为：

“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力。”

深谙兵法的任正非把西点军校的校训“责任、荣誉、国家”(Duty, Honor, Country)贯彻进华为的每一位员工心中。通过“薪酬制度、员工培训”使员工有了责任感和荣誉感，而且把自己的事业与国家的兴盛这种崇高理想相结合，在工作中发挥出巨大的能量。

华为的大规模人力资源体系建设，始于1996年的市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告。2000年1月，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中如此评价道：

“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”

华为在人力资源上的每次调整都会引起业界的轩然大波，其真实目的在于：

“不断地向员工的太平意识宣战。”“人力资源改革，受益最大的是那些有奋斗精神、勇于承担责任、冲锋在前并作出贡献的员工；受鞭策的是那些安于现状、不思进取、躺在功劳簿上睡大觉的员工。”

华为最大的特点就是干部能上又能下，下了还能上。华为员工犯了错误下来之后，还有机会再上去。

华为不仅建立了在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制，而且引入人竞争和选择机制，在内部建立劳动力市场，促进内部人才的合理流动。在人才流动上，华为强调高中级干部强制轮换，以培养和提高他们能担当重任的综合素质；对低级职员则提供自然流动，爱一行干一行，在岗位上做实，成为某一方面的管理或技术专家。

成功基因六：企业文化

美国著名管理专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼研究美国43家优秀公司的成功因素，发现成功的背后总有各自的管理风格，而决定这些管理风格的恰恰是各自

的企业文化。

任正非在《致新员工书》中写道：

“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好地发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。”华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，胜则举杯相庆，败则拼死相救。

任正非主导的华为特色的企业文化和任氏风格的管理思想，如“小胜在智，大胜在德”、“满足客户需求是华为存在的唯一理由”、“群体接班”、“静水潜流的企业文化”、“棉袄就是现金流”等等，深刻地影响着中国企业界，已成为中国企业家的学习样本。华为十分重视企业文化，任正非对此有着精辟的论述：

“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

然而在很多人的眼里，华为的企业文化被称为狼性企业文化，其中浸透着一股“狼性”。狼性精神使得华为常常以集体战的发展，斗过了强大若干倍的对手，找到了生存之法。

华为的企业文化中另一个具有辨识度的东西是《华为公司基本法》。这个基本法的意义在于将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。任正非表示：“避免陷入经验主义，这是我们制定《华为公司基本法》的基本立场。”“成为世界级领先企业”被写入《华为公司基本法》第一章第一条，它是华为的终极目标与最后理想。

作为一个具有改革精神的企业，华为也不断地在企业文化上进行修补。与多数陷入困境中才决定要进行改革的企业所不同的是，华为总是选择在公司风调雨顺的时候开始改革，这也是因为任正非广为人知的忧患意识。

“冬天总会过去，春天一定会来到。我们要趁着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，度过这个严冬。”“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”“艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。”

成功基因七：研发策略

华为推崇创新。20多年来，在任正非的领导下，华为对技术创新孜孜追求。华为

对创新也形成了自己的观点：不创新是华为最大的风险。

2001年，联想集团CEO杨元庆来华为参观时，杨元庆表示联想要加大研发投入，做高科技的联想，任正非以一位长者的口吻对他说：“开发可不是一件容易的事，你要做好投入几十个亿，几年不冒泡的准备。”

华为如今在国际上的地位，来源于其多年来在研发上的巨额投入。别人觉得搞技术是赔钱买卖的时候，任正非却每年将华为收入的10%以上投入到研发中。华为始终相信客户需求导向优先于技术导向。任正非认为正是在这样一种创新精神和对技术的追求之下，使得华为成就了一系列的第一。

从一家早期以低价格竞争取胜的企业，几年之间迅速转变成技术型企业，所用时间之短，发展速度之快，让人为之咋舌。

美国著名国际投资银行家和公司战略家、现任花旗集团公司执行董事罗伯特·劳伦斯·库恩博士表示，华为已经具备“世界级企业”的资质。他表示，虽然许多人曾经认为华为抄袭外国技术而批评它是“二流公司”，但现在，“华为已经成为世界革新领袖”，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特朗讯”。

前 言 向华为学习什么 1

第 1 章 战略定位 1

任正非信奉“把所有的鸡蛋都放在同一个篮子里”。无论是在业务选择还是在研发投入上，这种专业主义的坚持，至今折服着诸多企业家。联想董事局主席柳传志将任正非的路比喻成敢从珠峰走南坡，柳传志说：“这本身就使我对他充满敬意。”

第一节 专业化战略 2

第二节 战略新定位 5

专题 1：迈克尔·波特：战略定位的三个出发点 9

专题 2：亨利·明茨伯格：制定战略要向手艺人学习 11

案例链接：万科：专注住宅开发 13

第 2 章 国际化战略 19

华为开拓国际市场，还是沿用国内市场所采用的“农村包围城市”的先易后难策略。华为凭借低价优势进入大的发展中国家，这能规避发达国家准入门槛的种种限制，而且海外大的电信公司难以在发展中国家与华为“血拼”价格。

第一节“农村包围城市” 20

第二节 在电信业的冬天崛起 24

第三节 屡败屡战的坚持 26

第四节 快速响应客户需求 30

附录：日本企业国际化的经验 33

案例链接 1：索尼国际化带给中国企业的启示 37

案例链接 2：韩国公司的国际化道路 42

第3章 客户战略 49

“以客户为中心”是华为成功的重要秘诀。在华为内部，从总裁到普通员工，客户的要求是最高行动纲领，每个流程、组织、管理制度都与这个要求相一致。

在华为发展的过程中，华为从以竞争为基准的战略生存观转化为以客户为中心的战略发展观。

第一节 不卖最贵，只卖最好 50

第二节 客户需要什么就做什么 53

第三节 为客户融资 58

第四节 迅速回应客户需求 61

附录：海尔张瑞敏客户战略语录 65

案例链接：阿里巴巴：教“客户”钓鱼 69

第4章 创新战略（上）..... 75

在自主研发上的出类拔萃，使华为在通讯领域激烈的市场竞争中始终立于不败之地，并且得到了高速的发展。在一片大好的形势下，任正非却看到了华为在技术研发中存在的隐患：一些华为研发人员醉心于对最好最新技术的追求，却往往忽略了客户的真正需求。

第一节 创新反幼稚 76

第二节 研发体系改革 82

第三节 从追随到创新 87

专题1：迈克尔·波特：创新可以化劣势为优势 91

专题2：彼得·德鲁克：创新机遇的来源 93

案例链接：爱立信的创新战略 98

第5章 创新战略（下）..... 103

早在华为创业前期，华为中研部在研发队伍里广泛宣传如下思想：要反对盲目的创新，经过理性选择的借鉴、仿造、拼装都是创新；技术进步与市场变化都很快，产品技术就像资本等其他资源一样，是可以开发或获取、组装的，中研部可以通过公司内部研发活动得到发展，也可以用各种不同的方式获取。

第一节 扭转开发观念上的误区 104

第二节 站在巨人的肩膀上 107

第三节 内部共享资源的创新 109

第四节 专利交叉许可 111

第五节 直接购买技术 113

第六节 合作开发 114

专题：向杰克·韦尔奇学战略创新思维·····	118
案例链接1：创新型的美国3M公司·····	123
案例链接2：中兴侯为贵：应对金融危机牢牢抓住“创新” 这个主题·····	127

第6章 技术战略····· 131

任正非坚信，而现代商战中，只有技术自立，才是根本，没有自己的科研支撑体系，企业地位就是一句空话。没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话，没有独立的民族工业，就没有民族的独立。

第一节 持之以恒的战略研发投入·····	132
第二节 要走技术独立的路·····	136
第三节 反驳“唯技术论”·····	140

第7章 融资战略（上）····· 145

在企业发展初期，资金短缺成了华为最大的问题。作为一家没有任何背景的民营企业，华为根本无法从银行贷到现款，只能向大企业拆借资金，但这也不是长久之计。为了获得更多的资金用以自主研发，华为必须要重新开辟一条新的相对稳定的融资渠道。

第一节 向大企业拆借·····	146
第二节 与邮电部门成立合资公司·····	147
第三节 海外回款问题·····	149
延伸阅读：企业投融资管理·····	151

第8章 融资战略（下）····· 155

世界电信、移动通信业正处于转型期，正在进行中的我国通信业的资产重组也带来了巨大商机，加上华为面向全球市场的扩张，如没有巨大的资金流保障技术的持续投入，以领先的技术领先市场，华为也不是没有可能失去市场的。

第一节 融资渠道·····	156
第二节 内部职工银行·····	158
第三节 参股合作是大势所趋·····	160
第四节 砍掉非强项业务·····	161
第五节 不差钱，不上市·····	163

第9章 竞争战略 167

华为作为一名出色的通信设备商，在整个通信领域内面临着国内外同行业竞争者不断的竞争和挑战。因此，分析对比华为与其竞争对手的差别与共同之处，是深刻认识华为竞争战略必不可少的一环。

第一节 华为 VS 中兴 168

第二节 华为 VS 思科 178

第三节 华为 VS 港湾 184

附录：李一男离开华为时所作的“内部创业宣言”·· 194

专题1：迈克尔·波特：竞争战略的本质 197

专题2：迈克尔·波特：企业成功的三种基本战略·· 199

案例链接：中兴：企业战略转型实施要点 203

第10章 启示篇 209

利益均沾原则是华为在国内市场屡试不爽的法宝，拿到国际市场上同样效果显著。华为与国际市场的运营商结成广泛的利益同盟，通过参股（互相持有对方的股份）、让利（产品具有明显的价格优势；让合作伙伴获得相应的利益分成）获得与对方合作的机会。

第一节 与友商共同发展 210

第二节 重视现金流 213

附录：战略思维与管理理念有着根本的区别 219

专题1：杰克·韦尔奇：制定战略的三个步骤 221

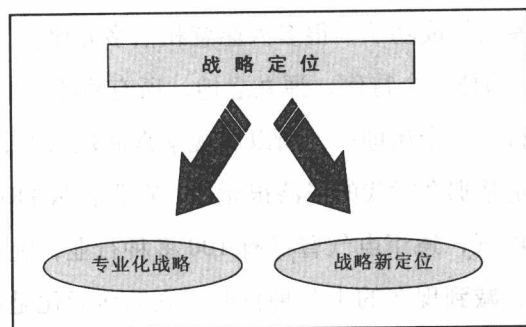
专题2：联想集团董事局主席柳传志：企业战略的制定和

执行 223

参考文献 230

后 记 232

第 1 章 战略定位



任正非信奉“将所有的鸡蛋都放在同一个篮子里”。无论是在业务选择还是在研发投入上，这种专业主义的坚持，至今折服着诸多企业家。联想董事局主席柳传志将任正非的路比喻成敢从珠峰走南坡，柳传志说：“这本身就使我对他充满敬重。”

华为固守通讯设备供应这个战略产业，除了一种维持公司运营高压强的需要，还为结成更多战略同盟打下了基础。商业竞争有时很奇怪，为了排除潜在的竞争者，花多大血本都不在乎。在通讯运营这个垄断性行业，你可以在一个区域获得一小部分的收益，可是在更多区域运营商们会关闭你切入的通道。任正非深知人性的弱点，守护着华为长远的战略利益。

——著名管理专家 王育琨

HUAWEI

第一节 专业化战略

客观来讲，经营企业往往要求规避风险，而不把鸡蛋放在同一个篮子的多元化企业经营是一种很好的战略选择。这种理论所成就的企业数不胜数，最典型的企业莫过于华人首富李嘉诚旗下的长江实业与和记黄埔了。这两个企业涉及的行业有贸易、物流、码头、电子、电信和房地产等。

因为李嘉诚多元化成功了，很多人愿意相信多元化。万科董事长王石分析说：“香港市场是一个特例，弹丸之地，所有香港市民都在为两个行业打工，一个银行，一个房地产，所以出现李嘉诚是必然。”“有多元化做得很成功的，一定是那个时代的经济很无序，在很粗放的时代才能够脱颖而出。比如通用电气，通用电气曾经有 100 多种行业，随着时间的推移，经济环境的变化，减到现在的十几种行业，它的多元化是减法的多元化，方向上是朝向专业化的。”

在 20 世纪 80、90 年代，中国内地企业曾掀起了一番多元化的浪潮，1992 年，海尔结束了长达 7 年的专业化阶段，从冰箱扩展到洗衣机、电视、

