

华为没有秘密

华为如何探索和坚守常识

解剖华为经营成长逻辑
微距探索华为蜕变基因

吴春波
◎ 著



中信出版社 CITIC PRESS

华为没有秘密

华为如何探索和坚守常识

吴春波
◎ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为没有秘密 / 吴春波著. —北京: 中信出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5086-4301-4

I. ①华… II. ①吴… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 251864 号

华为没有秘密

著 者: 吴春波

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 22.5 字 数: 382 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: 978-7-5086-4301-4 / F · 3049

定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

跟着走的旁观者

这不是一本著作，确切地说，这是一本旁观者的观察记录，汇集的是笔者对一家公司的观察、记录、心得、感悟、思考与体验。

1995年12月，笔者第一次以咨询者的身份，与华为结缘，转眼已经18个年头了。当年的华为，有1200名员工，销售额为15亿元人民币，是一家为活下来而苦苦挣扎的小公司，与那些声名显赫的大公司相比，华为如同一棵柔弱的小草。第一次进入华为，令笔者印象深刻的只有两点：其一是老板非常有个性，与深圳的那些老板们不一样；其二是华为的员工年轻，公司像个大学校园。回头来看，一个教书匠能够与一个世界级的中国高科技公司产生交集，或许是命中注定，或许是运气好，但这种机遇是可遇而不可求的。华为改变了大家的人生道路。

在早期，作为管理顾问，笔者在华为还能有指点江山或者说指手画脚的感觉，毕竟当年华为的管理处于“乱中求治”的建构阶段，没有能力也没有觉悟进行系统的管理体系的建设。随着公司的高速发展，华为在“治中求乱”中构建了经营与管理的均衡体系，当年的良好感觉也逐渐消失。笔者曾在网上看到一个段子，说的是一位伟人的女儿问其父亲：在长征时您干什么了？伟人操着浓重的四川口音回答：“跟着走。”复问：光走吗？回答：“有时候也骑牲口。”管理大师彼得·德鲁克曾自称“旁观者”，并著有以此为书名的自传。对于伟人和管理大师，笔者只能望其项背，不敢与其齐肩。在华为的十几年，笔者对个人的角色定位，其实就是一个微不足道的“跟着走”的“旁观者”。与华为一路同行，边走边看，边看边思，有点儿心得，

有点儿感悟，记录下来，于是就有了这本书。

感谢命运的垂青，感谢任正非先生的认可，感谢华为的平台，让笔者能够零距离地与一家公司共同走过十余年，能够近距离地观察一家公司由弱到强的痛苦的成长过程。作为亲历者，笔者见证了华为在成长发展过程中的点点滴滴，风风雨雨，也目睹了华为成长路上的那些里程碑式的大事件：市场部大辞职，《基本法》，“先僵化、后优化、再固化”的世界级管理体系的引进，NVQ（国家职业资格）任职资格管理体系、IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）、IFC（国际金融中心），与思科之争，“从泥坑里爬起来的圣人”，集体降薪，自主创业，7 000 人集体辞职，“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”，轮值CEO（首席执行官），美国国会调查，呼唤炮火，等等；笔者还经历过“华为的冬天”，感受过“北国之春”，目睹过“一江春水向东流”，忧思过“华为的红旗到底能打多久”。

华为自小到大，一直坚持“以客户为中心”、“以奋斗者为本”、“长期坚持艰苦奋斗”的经营哲学和成长逻辑，经过 26 年的努力，华为成为改变世界经济格局的中国力量，这自然引起了世人的关注。大量的学者及出版物都在执着地从不同的角度探索并研究华为及任正非成功的秘密、基因、密码、秘诀、秘籍、真经和关键要素。在早期，本人也怀有如此的预期。但很遗憾，笔者至今都没有找到华为成功的所谓秘密，或许只缘身在此山中。如果说笔者对华为有什么重大发现的话，那就是“常识”，即对企业成长和经营管理常识的探索，对常识的遵从、敬畏和坚守。据此，《华为没有秘密》才得以问世。这一书名，可能不合时宜，也可能让读者失望，但作为一个长期近距离的旁观者和零距离的参与者，笔者看到和感受到的是一个没有秘密的华为。华为真的没有秘密！

经历过华为由一棵弱不禁风的小草，成长为企业丛林中的一棵大树，是一种幸运。如果不能记录这棵大树的成长年轮，则是暴殄天物式的浪费。哲人言：理论是灰色的，实践之树常青。在华为的大树下，作为一个蹩脚的画工，忙里偷闲地炮制点儿灰色的理论，已成为一种习惯和生活方式。笔者文科生一个，不懂技术，至今对华为高深的通信技术仍一知半解，所谓的管理学专业也是半路出家，似懂非懂。因此，笔者的观察与思考聚焦于企业的成长、企业人和对人的管理。具体而言，在华为，笔者关注的重点是企业成长、企业成长中的人、机制与制度、管理之道与管理之术。于是，就有了“成长与创新”、“管理与机制”、“狼性与活力”、“文化与梦想”和“近观与远思”等 5 个部分。没有完整的理论体系，也没有高远的视野，更缺乏博大精深的知识，这些文章只不过是华为原汁原味的记录和点滴零碎的思考。如

本人的微博所言：“写作本书，犹如窑工。把华为的思想与实践材料掰开了，揉碎了，去粗取精，串联并合，钩心斗角，勾画描述，怀着工匠的职守、敬畏、虔诚、平静、理性的心态，经制坯、阴干、素烧、上釉、炮制而成。此器物，属民窑。而非汝、官、哥、定、钧五大官窑，非御制，亦非官监民制。”“不说教，不搬弄，不卖弄，不媚俗，不江湖，不扒粪，不预设前提，不讨巧，不剪刀，不糅糊，不敷衍，不放弃，不绕道。”如果这些思考能够对中国的企业和企业家们带来一点儿启发，或者带来一点儿思考的线索，就足够了。

书中的文章，有的作为学术论文公开发表过，有的发表在华为内部刊物上，还有的只是自娱自乐式的即兴写作。这些文章时间跨度达18年，涉及华为成长与发展的各个阶段，因此，必定有其历史局限性。为了呈现华为成长的沧桑感，也为了尊重和记录历史，笔者没有对书中的文章进行修饰，因此，其中必有谬误、偏见、错误与不妥之处。此外，书中的文章也横跨笔者不同的年龄段，从而立之年，到不惑之年，再到知天命之年，尤其是早期的文章，现在看来有点儿年少的张狂和非理性，敬请读者谅解。

因为不再想写个后记了，所以把该在后记里写的致谢词一并写下。首先感谢任正非先生，感谢您对本人的开放、宽容和灰度；感谢华为，感谢华为的高层领导，感谢的内容恕不一一列出；感谢华为，感谢五位人称为“君子”的彭剑锋教授、包政教授、黄卫伟教授、杨杜教授、孙健敏教授，感谢田涛先生、牛文文先生；感谢本书编辑沈家乐女士、宋冬雪女士和项阳女士。真诚地感谢！

是为序。

2013年10月4日

于求是楼

目 录
C O N T E N T

自 序 跟着走的旁观者 VII

第一部分 成长与创新

华为没有秘密，任正非没有密码	003
华为：均衡发展模式的成功	010
谁能复制华为？	016
华为的冬天到了吗？	019
感受日本企业的寒冬	022
任正非的管理哲学与华为的成长逻辑	025
华为的管理创新逻辑	030
制度的力量	037
下一个倒下的不会是华为	040

第二部分 管理与机制

管理才是企业真正的核心竞争力	047
关键在于充满活力的内部机制	051
企业创新：不仅仅是一种理念	055
静水潜流与华为国际化	060
警惕成功后的失败——保持警觉，持续改善	066
如何管理知识型员工	072

均衡：企业经营管理的核心命题	077
活下去，是企业的硬道理	082
丛林与农场：市场经济的铁则	084
新经济并没有改变旧规则	086
以内部规则的确定性应对外部的不确定性	089
领导者的成功之道	091
简单的企业	095

第三部分 狼性与活力

人才与人材	103
人力资源价值链管理	107
全力创造价值，科学评价价值，合理分配价值	111
从华为的管理实践看中国企业的全球竞争力	137
为什么绩效主义专毁索尼？	145
绩效管理：促进优胜劣汰	148
如何制定关键绩效考核指标体系	151
还有比选育用留更重要的	156
干部管理的里程碑	158
华为的素质模型实践	162
华为的任职资格管理体系与实践	167
构建有活力的薪酬体系	174
员工持股计划：为火车头加满油	179
员工持股计划的理念与实施	183
团队运作与团队管理	186

第四部分 文化与梦想

华为核心价值观：在变与不变中升华	193
构建华为公司的高绩效文化	199
相互的承诺，共同的契约	204
由《鞍钢宪法》所想到的	215
企业文化：如何将理念变为实践	219
感动“千手观音”	222
如何做一个合格的华为人为人	225
聚焦工作	238
启动知觉，拒绝麻木	241
《基本法》嬗变的缘由及挑战	244
对两个企业文化问题的思辨	248
关注企业公民	251
关于华为核心价值观的对话	256

第五部分 近观与远思

任正非：铁军的领袖，自古以来都十分爱兵	265
4.28 邮件：我在现场	267
从任正非的两个“不要忘了”，看华为的企业文化	270
任正非：在思考中度过华为的二十年成人礼	273
任正非的谦卑与霸气	280
站在富士康门口	281
没变的任正非	284
企业家的变与不变	286
不敢写书	288
华为的内部更开放	290

华为地震：鬼哄鬼的闹剧	292
领略任正非的演讲魅力	293
沉痛哀悼李宁女士	296
2009 年华为十大管理流行词	298
保持对过度创新的警惕	300
眼看他起高楼，眼看他楼塌了	301
人在旅途	302
关于《华为没有秘密，任正非没有密码》的题外话	305
在飞机上感受企业文化	307
构筑华为的都江堰	309
任正非管理名言	311
华为思科之争背后的华为	313

附录

华为大事记	317
任正非文章、讲话年表	335

第一部分
成长与创新

企业的初始逻辑和终极目标有两个：一个是活下去，另一个是长大。活下去不容易，长大更不容易。企业活下去与长大靠什么？不是靠政策，不是靠环境，也不是靠运气，更不是靠愿望——哲人言：通往地狱的道路是由美好的愿望组成的；市场经济不相信眼泪，也不同情弱者。市场经济的普世逻辑永远是优胜劣汰，适者生存，物竞天择。在企业的丛林里，在一定的时空里，能够容纳的企业数量是有限的。一家企业生存下来，就会威胁到其他企业的生存；一家企业长大了，就会挤压其他企业的生存空间，进而使得某些企业出局。企业犹如森林里的一颗种子，一旦落地，就必须本能地扎根，持续地吸收大地的营养与水分，然后拼命地向上生长，不断吸纳阳光与雨露，以获取自己的生存空间，这样它才能在丛林里活下去，长大。

26年前，华为就像一粒渺小的种子，植根于贫瘠的土壤，几经风吹雨打，几番生死存亡，终于活了下来，成长了起来。回首过去，华为活得并不潇洒，但毕竟没有夭折；华为已经是一棵大树，但还没有参天；在胜王败寇的价值体系下，人们更愿意关注或褒扬所谓的“华为奇迹”，并持续地将其强化为企业神话。但是，对于管理学和管理实践来讲，更重要的在于，探寻华为持续成长背后的成长基因，研究华为持续成长过程的内在逻辑，分析华为持续成长过程中的管理哲学。因为，这不仅对中国企业的未来成长有所裨益，对华为未来的成长也更有价值。

华为没有秘密，任正非没有密码

—

1988年，作为集体转业基建工程兵的任正非脱下了军装，为了满足女儿离开穷山沟的愿望，来到南国的深圳创业，创立了深圳华为技术有限公司。当时，他们的资源太“有限”了——2.4万元钱，七八个人，没有技术，没有产品，没有市场，没有客户，有的只是满腔的热血、激情和冲动。因为无知，他们选择了竞争激烈的通信领域；因为没有可依赖的资源，他们选择了自我创业。创业阶段的华为很弱小，弱小到可以被省略，沉没于深圳600多家通信企业之中。创业阶段的任正非一定很迷茫，华为的路在何方？华为的未来在哪里？华为之梦能否实现？他们在“七国八制”的夹缝中寻找着生存空间，探寻着公司的生存价值和存在理由。

经过了20多年，借着中国改革开放的大好时机，任正非领导的华为公司经过艰苦奋斗，在屡战屡败、屡败屡战中搏杀，今天已成为中国企业界的翘楚，成为中国制造的楷模、典范和标杆。在激烈的市场竞争中，华为已脱颖而出，成为国内知名的电信制造商，加入“巨大中华”的行列，而且让其排列顺序按规模颠倒过来，改变了世界通信制造业的竞争格局。

在今天，华为已经拥有近9万名员工，2007年销售额达到125.7亿美元，超越北电，进入全球通信设备制造业前五强。2008年，华为销售额达到233亿美元。

对于华为和任正非，国内学界和企业界给予了很多关注，它们从不同角度探讨不可复制的“华为现象”和创造这一现象的企业家，供中国企业学习，而实际上，这往往徒劳无益。华为没有秘密，任正非没有密码。倒是有几组数字值得中国的企业和企业家长们深思：

至少在 10 年前，任正非就将“我们保证按销售额的 10% 拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例”写进了《华为公司基本法》（以下简称《基本法》）。2007 年，华为以 1 365 件专利申请数跃居世界总排名的第四位，紧跟在松下、飞利浦和西门子之后，成为拥有专利数最多的中国企业；华为的销售收入中，有 72% 来自国际市场，2008 年，这一比例继续扩大。

在今天，任正非领导的华为已经成为一种现象，甚至连华为的竞争对手（华为内部称为“友商”）都无法否认这样一个事实：华为的影响力已经不容忽视，它已经成为改变世界通信领域竞争格局的重要力量。

华为的崛起，是外国跨国公司的灾难。——英国《经济学家》

华为公司对网络市场的长期影响就像丰田和本田两家公司对汽车行业的影响那样。——《商业周刊》

中国的华为正在改写全球电信业的生存规则。——《金融时报》

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。——《时代周刊》

在今后几年里，思科将只有一个竞争对手，就是华为。

——思科 CEO 钱伯斯

任正非的故事如果放在美国的话，那也是一个令人惊异的成功者的故事。——3Com 公司前 CEO 布鲁斯·格莱夫林

国内的学者和企业家给予了任正非及其领导下的华为以高度的评价，其中不乏诸多溢美之词。但我们更重视国外媒体和企业家的评价，因为一家公司和一个企业家如果能得到国外同行的褒扬，才足以说明他真正赢得了尊重。而在中国，能让国外同行和对手尊重的企业和企业家并不多，在国外被尊重是比伟大更高级的评语。

任正非和华为的未来还会像以往一样，充满艰辛与坎坷，历经磨难，但对于经历过“IT（信息技术）严冬”并曾到经受了十余年“严冬”的日本取过经的企业家来讲，任正非一定会从容淡定地应对；对于一家以活下去为目标的“怕死”的企业来讲，华为一定会好好地活着。

至于许多人关注的华为是否会上市，任正非一直没有表明态度，因为他对资本市场有着深刻的理解，对此保持高度的审慎和敬畏。当看到一家家高扬资本运作大旗，最终被资本运作得满地找牙的企业时，我们能够理解任正非的良苦用心。笔者倒不希望华为在短期内上市，一家非上市的、中国的、民营的、高科技的企业（而

不是“集团”)，如果能早日成为世界级企业，或许更有非典型意义。至于华为的接班人问题，任正非并没有回避，其实早在十几年前，他就深思熟虑过这个问题，并在《基本法》第一百零二条中进行了明文规定。笔者认为，选择接班人并不重要，重要的在于缔造企业优秀接班人的生成机制。华为的问题不是人选太少，而是可选择的人太多。

二

在探究华为成功的同时，我们不能不关注其领导人。成功的企业背后或前面，必定有一位成功的企业家，华为也不例外。

可以说，任正非具备了企业领袖所共有的天赋、素质和能力。

十余年的军旅生涯，给予他的是坚毅、果敢、坚韧、谦恭、责任、执行、务实、使命、奉献、信仰、自律、敬畏、开放和合作。

20多年的华为管理实践，给予他的是对商业规律与商业模式的领悟，对企业运作与成长规律的深刻思考，对公司内外部环境变化的敏锐感知，对国内外市场与行业发展的正确判断，对客户需求及其变化的准确把握。

20多年管理华为的实践，使任正非通过系统的思考和梳理，不断地提出自己的假设，持续地验证这些假设，并形成了自己的管理哲学和管理理念：坚守均衡、灰色和妥协，关注大势、方向和节奏，坚持不断地进行自我批判，信守在商言商和实事求是，追求无为而治，崇尚天道酬勤和艰苦奋斗，坚信“从泥坑里爬起来的人就是圣人”、“是太阳总会升起的”、“烧不死的鸟是凤凰”。

几十年跌宕起伏的人生苦难，给予他的是对人生的顿悟，对人性的深刻把握，对生活 and 生命的热忱，对事业的执着与偏执，对利益相关者的诚信，对家人和员工的关爱，对自己的持续不断的自我批判。

几十年孜孜不倦的学习与领悟，给予他的是不断地进步、成长和提升。笔者曾在一篇短文中写道：他是“华为公司进步最快的人”，其成功之道是“读万卷书，行万里路，干一件事”。看《莫斯科保卫战》，他悟出的是中层不决策；看《野战排》，他悟出的是不同领导者对于团队的影响；看《汉武帝》，他思考的是如何看待个人的荣辱；看《千手观音》和《可可西里》，他诠释了华为文化的内涵；听《北国之春》和《喀秋莎》，他想到的是“我们每一个人的成功，都来自亲人的无私奉献，我们生活、工作和事业的原动力，首先来自妈妈御寒的冬衣，来自沉默寡言的父兄，故乡的水车、小屋、独木桥，还有曾经爱过你但已分别的姑娘……”。

作为企业领袖，任正非的上述特质来自其所领导与管理的公司与事业；而他所管理的华为公司的成长，又反证了其作为企业领袖的巨大影响力。如果说，管理学是人们对企业成功实践的总结，那么企业领袖则是以其巨大的影响力来造就企业的成功实践。

在任正非的领导下，华为公司成为中国高科技企业成长的领先者。其标杆意义在于，探索出一条在中国发展与管理高科技企业的道路，这条路因之由混沌变得清晰。

在任正非的领导下，华为成功地探索出在中国如何管理与运营国际化的大公司，探索出既有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程、内在机制和管理体系，并创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的课题，实现了国外先进管理体系的中国化。

在任正非的领导下，华为成功地探索出了IT企业的治理结构、企业价值观体系、战略管理体系、研发管理体系、市场营销体系、干部管理体系、人力资源管理体系、财务管控体系、供应链体系等。

在任正非的领导下，华为成功地完成了由“活下去”到“走出去”，再到“走出去”的惊险一跳。它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，再到“重视”华为。

在任正非的领导下，华为成功地探索出了一个有特色地管理知识型员工、激励与约束知识型员工、回报知识型员工、分享知识的管理平台，实现了知识资本化和资本知识化的成功结合，体现了知识的价值，开发了知识的潜力，提高了知识工作者的效率。

在任正非的领导下，《基本法》成为改革开放以来第一部企业宪章，不仅引领了中国企业对企业文化建设的实践，而且其企业文化建设实践也为中国企业所效仿。

三

在外界面前，任正非似乎很神秘：他不接受记者采访，不在电视台露面，不出席各种峰会。《中国企业家》杂志社社长刘东华认为：“任正非几乎是中国最有静气和最有定力的一个企业家。”

其实，任正非并不神秘，他的解释是：“我为什么不见媒体，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。

这并不是所谓的刻意低调，外界总喜欢将成绩扣到一个人头上，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，华为有一点儿成绩，是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，于是就把一些虚荣虚拟地加到了我的头上，其实难副。”

在华为公司内部，任正非也很低调，但并不神秘。他是个性情中人，有个性，有喜怒哀乐，有儿女情长；他没有专车，没有专职司机，没有专门的餐厅，每天按时驾私车上班，边开车边听40分钟的外语；身患多种疾病，但去国内外出差却很少带秘书，周末自己拖着行李箱、抱着书在世界各地机场出没；自掏腰包买公司的手机；自签文件对自己的失误进行惩罚；自动申请降薪；自我稀释股份，让公司85%的员工持股；自愿申请买断工龄，将“001”的工号变成十万多号；自称“有病的老头子”；他曾失败过，痛苦过，忧郁过，也曾被妖魔化过。这才是一个真实的企业家。

俗话说：言为心声，闻其言，知其人。或许我们可以从任正非的讲话中对他的为人略窥一二。

在刻意或者无意保持低调的同时，任正非以自己的思考、理性、智慧和勤奋，不断地让中国企业界分享着他的思考，《华为的红旗到底能打多久》、《华为的冬天》、《北国之春》、《华为公司的核心价值观》、《在理性与平和中发展》等都成为许多中国企业的管理读本，其中有许多名言都被传颂。

“因为优秀，所以死亡。励志创业难，守业难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。”

“什么叫成功？是像日本企业那样，经九死一生依旧能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”

“10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。”

“先僵化，后优化，再固化。”

“小改进，大奖励；大建议，只鼓励。”

2008年，任正非荣膺“2008年度25位最具影响力的企业领袖”终身成就奖。这一殊荣来得虽然有点儿迟，却是众望所归。企业领袖的核心是影响力，任正非以自己沉默的力量，影响了华为公司，影响了中国的企业和企业家，也影响了全球的通信行业。我们有理由向他表示敬意并献礼，他也有资格享受这份嘉奖。