



# 华为经营法

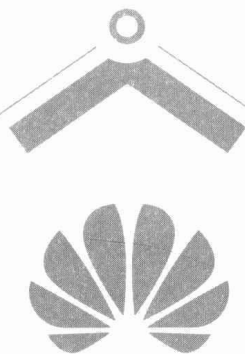
## 任正非的企业经营哲学

戚风◎编著

讲述华为人的奋斗故事  
揭示华为逐步占领市场制高点的历程

古吴轩出版社

中国·苏州



# 华为经营法

任正非的企业经营哲学

戚风◎编著

古吴轩出版社

中国·苏州

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

华为经营法：任正非的企业经营哲学 / 戚风编著

— 苏州：古吴轩出版社，2019.10

ISBN 978-7-5546-1421-1

I. ①华… II. ①戚… 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 (2019) 第214165号

责任编辑：蒋丽华

见习编辑：闫毓燕

策 划：花 火 曾柯杰

封面设计：尧丽设计

书 名：华为经营法：任正非的企业经营哲学

编 著 者：戚 风

出版发行：古吴轩出版社

地址：苏州市十梓街458号

邮编：215006

Http: //www.guwuxuancbs.com E-mail: gwxcbs@126.com

电话：0512-65233679

传真：0512-65220750

出 版 人：钱经纬

印 刷：天宇万达印刷有限公司

开 本：670×950 1/16

印 张：14

版 次：2019年10月第1版 第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5546-1421-1

定 价：49.80元

如有印装质量问题，请与印刷厂联系。0318-5302229

华为是中国市场较大、科技实力较强、领导力和影响力最大的民营企业之一。自1987年创办以来，只用了短短30余年时间，就迅速成长为全球顶尖的通信科技公司。

然而，当人们的眼光注视着华为时，会发现这家公司充满了神秘色彩。长期以来，华为很少在媒体上发布宣传广告，华为的领导人也很少在公众面前发表讲话，人们对华为的印象，大多停留在“这是一家手机厂商”的阶段，除了一些相关领域内的人士，很少有人知道华为究竟说了什么。

这部《华为经营法：任正非的企业经营哲学》将刷新人们对华为的认识。本书对华为历年来的重要内部谈话进行了梳理，从中摘选出最具代表性的言论，结合华为的发展轨迹，对其进行深入解读，力图将华为的思想清晰、完整地展现在读者面前。

在梳理华为内部谈话时，作者发现随着公司规模和市场份额的不断扩张，华为人的思想也经历了一个明显的变化过程。本书在编写过程中，也遵循了这条逻辑线。全书共分为黎明时代、至暗时刻、开疆拓土、盛世危言、展望未来五个部分，分别对应了华为发展的五个阶段。

创业初期，华为关心的是生存问题，如何在强敌环伺的险境下存活下去。苦难的岁月在任正非身上留下了深深的印记，也让华为确立了艰苦奋斗的企业文化。沧海横流，方显英雄本色；唯有奋斗，才能屹立不倒。在华为的内部谈话中，我们总能发现奋斗精神的踪影。即便在今天，华为也没有忘记艰苦奋斗的理念。

度过了最初的创业阶段，华为迎来了宝贵的发展时期，然而在强敌林立的险境中，华为发展得并不顺利，甚至面临绝境。危急时刻，华为再次拿出了艰苦卓绝的奋斗精神，最终将对手逐个超越。因此，我们会发现在涉及这段历史时，华为的内部谈话仍旧围绕着艰苦奋斗的主题。

在中国市场上站稳脚跟以后，华为开始向国际市场扩张。在客场作战，华为面对的是更加艰苦的环境。华为能够在激烈的市场竞争中取得胜利，关键在于两点，一是华为在发展技术上的不懈努力，二是华为对客户需求的把握。面对困难，华为没有寻找捷径，而是回归商业的本质，用真诚的服务打动客户。

在国内市场和国际市场上，华为都取得了辉煌的胜利，然而华为并没有迷失在欢呼声中，而是喊出了“不做昙花一现的英雄”的口号。作为华为的创始人，任正非很清楚，“失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律”。他告诫众人：“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。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。”正是在这样清醒的反思下，华为迎来了轰轰烈烈的改革阶段。

经过管理上的改革，华为建立了一支现代化的“部队”，真正成为一家顶尖企业，华为的眼光也逐渐转向未来。如何抢占未来？答案只有一个——创新。华为高级副总裁陈黎芳说：“创新不是异想天开，是要实实在在地投钱，不断地研究，最后找到一条确定性的路，然后再进入开发阶段，这是我对创新的理解。”

本书全面梳理了华为的发展历程，对华为多次讲话的重点思想进行了总结，努力还原华为内部讲话的真实内容。希望读者读完本书之后，能够了解华为的思想和精神。若是能够对读者有所启发，这将是对我最大的鼓励。

第一篇 黎明时代，活下去才是硬道理

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第一章 | 艰苦奋斗是华为的传统        | 003 |
|     | ○ 苦难中酝酿着大智慧       | 004 |
|     | ● 把奋斗当作唯一的解药      | 008 |
|     | ○ 华为的首要责任是活着      | 012 |
|     | ● “床垫文化”——华为的精神象征 | 017 |
| 第二章 | 顺势而为，华为要走自己的路     | 021 |
|     | ○ 不忘初心，方能走得长远     | 022 |
|     | ● 走“农村包围城市”的道路    | 026 |
|     | ○ 虚拟受限股——同甘共苦的印记  | 029 |
| 第三章 | 三分天下，终有华为一份       | 033 |
|     | ○ 华为的崛起之梦         | 034 |
|     | ● 三足鼎立，华为要占其一     | 038 |
|     | ○ 烧不死的鸟是凤凰        | 043 |
|     | ● 曲折之后一定会赢来胜利     | 046 |

第二篇 至暗时刻，浴火重生的华为铁军

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第四章 | 胜则举杯相庆，败则拼死相救     | 051 |
| ○   | 绝地求生，用贴身服务超越上海贝尔  | 052 |
| ●   | 集中优势兵力阻击港湾        | 056 |
| ○   | 用优质服务击败朗讯和北电      | 060 |
| ●   | 华为与中兴的同城竞技        | 063 |
| 第五章 | 让听到炮声的人呼唤炮火       | 067 |
| ○   | 以人为本，发掘高战斗力的英雄    | 068 |
| ●   | 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡   | 072 |
| ○   | 开发人才要坚持“低重心管理”    | 076 |
| ●   | “知本主义”——资本必须依附于知识 | 080 |
| 第六章 | 推动华为在自我批判中成长      | 085 |
| ○   | 一定要将“沉淀阶层”清理出去    | 086 |
| ●   | 让华为成为一个开放的平台      | 090 |
| ○   | 末位淘汰制确保团队战斗力      | 095 |

第三篇 开疆拓土，用真诚的服务征服客户

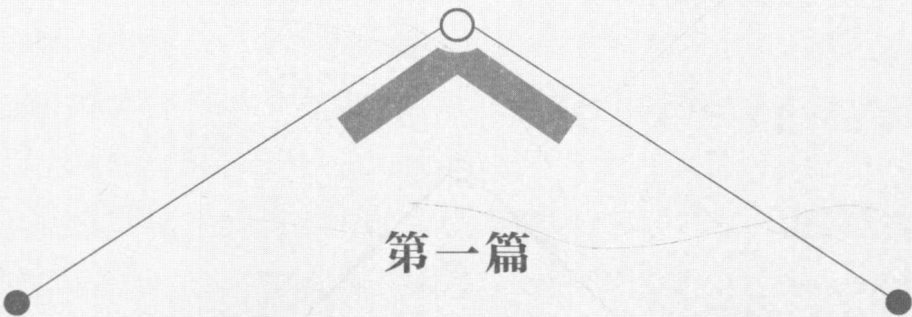
|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 第七章 | 为客户服务是华为存在的唯一理由 | 101 |
| ○   | 客户是华为的价值源泉      | 102 |
| ●   | 做企业就是“把豆腐好好磨”   | 106 |
| ○   | 华为追求的从来不是利润最大化  | 111 |

|                    |                     |     |
|--------------------|---------------------|-----|
| 第八章                | 走出国门，我们的征途是星辰大海     | 115 |
| ○                  | 华为走向国际市场的坎坷之路       | 116 |
| ●                  | 积极变阵，逐步突破欧洲市场       | 119 |
| ○                  | 进入非洲和中东开辟“盐碱地”      | 123 |
| 第九章                | 对市场与客户重新进行规划        | 127 |
| ○                  | 坚持普遍客户关系的原则         | 128 |
| ●                  | 以客户为中心，培养工程商人       | 132 |
| ○                  | 共生共荣——新的生存法则        | 136 |
| 第四篇 盛世危言，不做昙花一现的英雄 |                     |     |
| 第十章                | 面对辉煌的胜利，更要保持清醒      | 141 |
| ○                  | 泰坦尼克号是在欢呼声中沉没的      | 142 |
| ●                  | 盲目扩大规模等于饮鸩止渴        | 146 |
| ○                  | 把生命注入永恒的管理优化中       | 150 |
| 第十一章               | 未雨绸缪是华为不断前进的活力之源    | 153 |
| ○                  | 自我批判精神要一直传承下去       | 154 |
| ●                  | 远渡重洋，向 IBM 学习管理之道   | 158 |
| ○                  | 未雨绸缪才能避免危机          | 162 |
| 第十二章               | 坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容 | 165 |
| ○                  | 灰度哲学是领导者的重要素质       | 166 |
| ●                  | 淡化领导人的个人色彩          | 170 |
| ○                  | 企业领导要学会做“无事人”       | 173 |



第五篇 展望未来，永远比对手领先半步

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 第十三章 | 领先半步是先进，领先三步是先驱   | 179 |
|      | ○ 大机会时代，拒绝机会主义    | 180 |
|      | ● 顺势而动，积极开拓新业务    | 184 |
|      | ○ 多领域布局，抢占未来的智能社会 | 188 |
| 第十四章 | 有价值的创新才是真正的创新     | 191 |
|      | ○ 企业创新就要“反幼稚”     | 192 |
|      | ● “鲜花插在牛粪上”的创新逻辑  | 195 |
|      | ○ 专利不一定非发明创造不可    | 199 |
| 第十五章 | 开放式创新，掌握核“芯”科技    | 203 |
|      | ○ 掌握核心科技，才能不受制于人  | 204 |
|      | ● 开放式创新带来更丰硕的成果   | 208 |
|      | ○ 有效利用全球资源的创新理念   | 211 |
| 附录   | 任正非主要讲话时间表        | 214 |

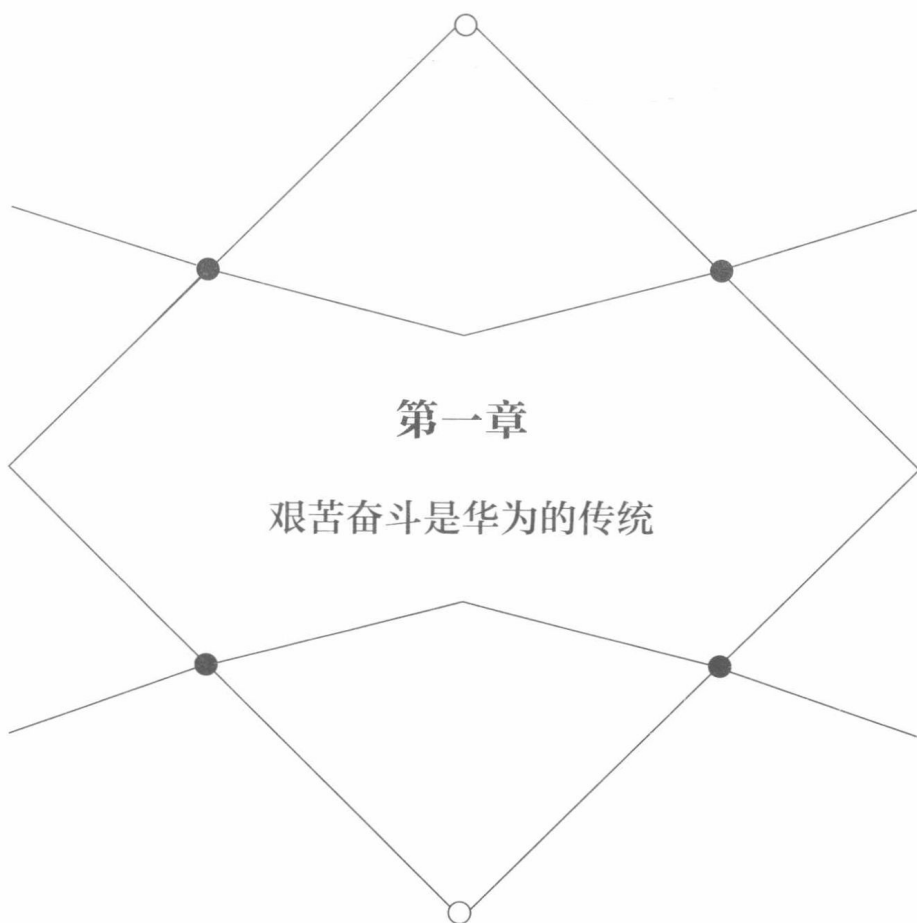


## 第一篇

### 黎明时代，活下去才是硬道理

1987年，43岁的任正非拿着东拼西凑来的2.1万元在深圳创立了一家小公司，成为一家生产用户交换机（PBX）的香港公司的销售代理，这就是华为最初的模样。历经磨难的任正非十分清楚，活下来才是硬道理，奋斗是唯一的出路。因此在历次讲话当中，任正非不厌其烦地讲述艰苦奋斗的精神，为的就是用苦难鞭策华为，让他们牢记使命，奋勇向前。





## 苦难中酝酿着大智慧

### 贫苦的少年时代

“伟大的背后都是苦难。”这是法国批判现实主义作家罗曼·罗兰的一句名言。

先贤孟子也曾在2000多年前说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为也，所以动心忍性，增益其所不能。”

如今的华为外表光鲜亮丽，可是人们不会忘记这一路走来华为人付出的努力，也不会忘记华为人承受过的苦难。

作为华为的创始人，任正非的前半生都与苦难密不可分。

1944年，任正非出生于贵州安顺的一个小村庄里。任正非的父亲任摩逊是一名乡村中学教师，母亲程远昭靠自学成为一名中学数学教师。任正非排行老大，此外家中还有六个孩子。

当时的贵州尤为贫困，少年时代留给任正非印象最深刻的就是无穷无尽的饥饿。父母虽然给了他们聪明的头脑，却无法给他们提供温饱的生活，七个子女的穿衣吃饭是一个艰巨的挑战。为了让子女们多吃一口，程远昭想尽了一切办法，上山采一些红刺果，把蕨菜根磨成浆，把橡子仁磨

成粉。有时候采几颗蓖麻籽炒一下当花生吃。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及将美人蕉的根煮熟了吃……她默默地忍受着一切苦难，捡拾一切可以食用的东西，把野菜和树叶做成美食；她节衣缩食，甚至把自己的口粮拿出来，分给孩子们。很多时候，她招呼家人吃饭，自己却在收拾厨房，等家人吃完以后，她又忙着洗刷碗筷。

然而不管生活条件多么艰苦，也不管当时的环境多么恶劣，任父和任母都坚持让七个孩子读书上学，争取做社会的有用之才。任正非清晰地记得，每到缴纳学费时，母亲都要烦恼不已，常常四处借钱，才能把孩子们送进学校。因为对知识的重视和追求，即使在三年困难时期，任正非的父母仍然坚持让孩子读书。为了让七个孩子都有书读，他们宁可省吃俭用，即使几个人合用一床被子，在地炕里做三餐，也不觉得苦。

高中时期，任正非每天饥肠辘辘，无心读书，学习成绩一落千丈。他曾说，自己高中三年的最大理想就是能吃一个白面馒头。有一次，任正非饿得实在受不了了，就抓了一把米糠，和野菜拌在一起，烙成饼吃了下去。尽管瓦罐里还有粮食，任正非却从来不敢抓一把，因为那样“会有一两个弟妹活不到今天”。

临近高考时，母亲为了让任正非能够安心复习功课，经常在早上给他准备一个小小的玉米饼，在弟弟妹妹们看不见的时候，悄悄塞给他。很多年以后，当任正非再次回想起这段生活时，内心涌起无限的感慨，他说：“如果不是这样，也许我也创办不了华为这样的公司，社会上可能会多一名养猪能手，或街边多一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。”

## 艰苦奋斗的青春年华

告别了懵懂无知的少年岁月，紧接是青年时代。任正非的青年时代过得并不平静，可以用艰苦奋斗来形容。他在学习中开阔了眼界，也在大学生涯中产生了前所未有的危机感。

1963年，19岁的任正非不负众望，考进重庆建筑工程学院（现已并入重庆大学），攻读暖通专业。当时的学校要求学生自己带被褥，这可难倒了任正非，因为家里非常贫穷，根本没有多余的被褥和衣服，一家人要挤在两三床被褥中，甚至在炎热的夏天，任正非仍然穿着冬天的厚衣服。后来母亲想了一个好主意，那时正赶上学生毕业，她就去捡了一些别人丢掉的破被单，带回来洗干净，缝成一床新被子，这才让任正非得以度过五年的大学生涯。有一次，母亲还给他做了两件新衬衣，他深知这来之不易，激动得热泪盈眶。

青春是人一生中最美好的阶段，这时的任正非和其他热血青年一样，怀抱着极大的热情投入学习之中。在学习专业知识的同时，任正非还刻苦阅读毛泽东著作，这对他后来的人生观和价值观产生了巨大的影响，这一点我们可以从他后来的言语和策略中发现。

那时的任正非恐怕无论如何也不会想到，未来的他会彻底摆脱这段艰苦的岁月，并且亲手建立一个国际顶尖的巨型企业。

### ►► 华为启示录 ►►

如果要用一个字对过去几十年里的中国企业史做一个总结，“苦”是再适合不过的了。从改革开放初期的筚路蓝缕，到今天的GDP总量世界排名第二，中国只用了短短几十年时间，中国的企业人也为此付出了旁人难以想象的艰辛。

改革开放以后，在中国这块古老的大地上，陆续涌现出很多优秀的企业家，他们的身上具有鲜明的时代烙印，华为的创始人任正非就是其中一员。有人说，中国的第一代企业家们是在用农民的思维做企业。

艰苦岁月中的生活经历，让中国的第一代企业家们养成了独特的思维方式，他们或许对企业经营和产品制造一窍不通，但是他们非常明白一个道理：无论做人做事，都要脚踏实地，坚持不懈，努力奋斗。这是苦难给予的大智慧，也是中华民族在数千年历史发展中形成的民族精神。



## 把奋斗当作唯一的解药

### 军队生涯铸就不屈的意志力

长期以来，华为给人们留下的印象就是务实、勤奋，这是华为公司强大的原因。华为人这样调侃自己：“在机场和车站，只需要互相打量一眼，就能知道对方是不是华为公司的，因为他们身上的装束、精神状态等，都有非常明显的印记。”

华为人身上的这种奋斗精神，是从华为创立之初就已经存在的。任正非白手起家，靠的就是艰苦奋斗的精神，之后一直延续下来，直到今天。

1967年，任正非大学毕业，准备进入社会大展身手。那时的中国实行的是包分配制度，大学生毕业以后，由国家统一分配工作。任正非在憧憬着未来，他很希望能够进入相关单位工作，以便尽快减轻父母的压力。然而现实并未如他想象的那般美好，分配工作的事情被不断拖延下去，直到第二年才有了一点儿眉目。更糟糕的是，任正非并没有等来他想要的工作，由于各种原因，他被告知只能当农民和工人，这就意味着他在大学里所学的知识将毫无用武之地。

长久思考之后，任正非决定暂时放弃分配，转而报名参军，那里拥有更广阔的天地。任正非凭借自己的专业优势，很快进入了基建工程兵部队。