

# 走出华为

## 自序：当华为已成往事

汤圣平

1996 的 9 月 18 日忽然入的华为，2003 年的 1 月 28 日又忽然从华为辞职。

忽然间，华为成了我的往事。

“往事不用再提，人生已多风雨。”出于震撼和感动的缘故，《霸王别姬》像是我记忆中的背景经常在眼前反复播映。当华为成为往事时，此时的情感才被时间的棱镜折射出一束束夺目的色彩。

在深圳，两个月内搬了 3 次家，在疲劳和厌倦中的 1996 年 9 月，我跨入了华为。突然间，我发现我爱上了从用户服务中心大厦的大厅里快步地走过；我爱上了等电梯时同事们热情的打闹；我爱上了办公室里那淡淡的香水的味道。

我还爱上了那个靠在墙角的垫子。我不仅中午睡，我晚上还睡；不仅上半夜睡，我下半夜还睡；不仅工作日睡，我星期天还睡；不仅我自己睡，还把室友找来睡；不仅睡觉，我把牙刷、牙膏、毛巾都带过来了。我爱上你了，华为。

2000 年，公司领导要派我到市场前线去工作，我对市场实在是一窍不通，我想退却。但领导和同事们鼓励我，认为我肯定行。我就豁出去了。我这个连交换机多少钱一线都不知道的文科生，我这个一时间连内存和硬盘还没分清楚的文科生，我这个在市场前线很难一见的纯纯粹粹的文科生，是华为一如既往地手把手教我。当领导告诉我可以选择一个办事处的时候，我将信将疑地问他：杭州可以吗？当任命出来时，我久久地注视着屏幕。我谢谢你，华为。

2002 年底，我提出辞职，办事处代表找我谈话并多次挽留。当我做了决定之后，代表处请我吃饭；系统部一遍一遍请我吃饭；同事们一遍一遍一遍请我吃饭，我这个被同事们称为从来没看见喝醉过的人，尽情地把自已喝醉了。我这个即将离开华为的老员工，我这个华为给了我比绝大多数同龄人要多的老员工，我这个偶尔对华为还有些抱怨的老员工，面对此情此景，怎么舍得开口和你说再见呢？我留恋你，华为。

2003 年春节后，我开始安心写作本书，关掉手机，拔掉电话线。但是，每到周末，我还是自觉不自觉地把电话开启。我知道，此时华为朋友们的电话就会响起，那是熟悉的到酒吧集合的信号。我坐在大群华为中间，没有一点隔阂，酒还是大口大口地喝，谈的还是华为、任正非。爱华为、骂华为，就是话题离不

开华为。我这个留着胡子的前华为入呐，嘿嘿，我怀念你，华为。

我在书写到一半的时候，突然间一种莫名的惆怅紧紧地勒着我。我和好朋友冯光喝酒，我告诉他，我心中有隐隐的不安，这样写华为，是不是对不起华为对我的好？他说，你不是经常提起，我们对华为应该感恩吗，你写书的时候是不是也带着这种心情呢？如果是，你的文字中就会自然地流露出来。

对，感恩，感恩！我释然了，我是怀着感恩的心情在写你呀，亲爱的华为。

因为感恩，所以热情地歌颂你。

因为感恩，所以无情地批判你。

圣平自序于杭州寓所

2003 年 12 月 3 日

## 第 1 篇 误读的《华为的冬天》

华为公司在 2000 年底的失策，直接或间接地导致了华为在 2001 年后优秀人才的结构流失，人员臃肿，人工成本不堪重负，最终引发了市场停滞不前，甚至重大失误多次降临在华为身上。

### 篇首语：怒向误解

更主要的是，想通过揭示事实真相击碎很多人对华为妄加揣度的逻辑

只有把对华为溢美以及贬低的误解纠正过来，我们对它成与败的分析方法才可以按照管理的一般规律去认识。

之所以把有关《华为的冬天》的内容放在本书的开篇，并不是为了以揭华为的短而吸引大家好奇的目光。一方面想实事求是，还事物以本来面目，我认为，事实不是很多媒体中所描述的那样：“华为包括 IT 业还在如沐春风时，华为总裁任正非就大胆地预言了华为冬天的来临。”另一方面，更主要的是，想通过揭示事实真相击碎很多人对华为妄加揣度的逻辑：华为神秘得让你觉得它是一个魔法，而不是遵循了一个客观的规律。

请不要把《华为的冬天》看作所谓的神来之笔，醒世的恒言，你应该关注在这篇文章背后所汇聚的华为已经实践了的管理规则和行为，任正非的成功以及华为的成功是行走在科学化管理轨道之上的。这是从《华为的冬天》作为管理文献的角度我们应当看到和理解到的。

更重要的是，通过更深层次的探究，让我们看到一个更加真实的华为，通过《华为的冬天》背后的故事，一起来分析华为发生了什么，正在发生什么，未来将会怎样。如果我们只是因循表面的话语，就一定不能正视管理者的责任、企业管理的雷区，包括一个全面、真实的任正非。

同样，认为华为是一个“土狼”是对华为的误解和偏见。华为和“狼”的确有很多相似之处，但是根据这个其实所有组织都该学习的特征来把华为视为“土狼”，而把对手视为“狮子”，实际上是把华为视为弱者，视为在管理上乏善可陈、靠的只是一股猛劲的弱者。“狼”是一种精神，而不是说自己就是一个比“狮子”要弱小的“狼”。“狼”的说法的确来自华为，那是因为华为要学习“狼”的精神，把对“狼”的精神的移植理解为华为只是“狼”、“土狼”就大错而特错了。

至于外界纷传“华为实行军事化管理”，那就已然没有一点“土狼”的幽默与含蓄了。

只有把对华为溢美以及贬低的误解纠正过来，我们对它成与败的分析方法才可以按照管理的一般规律去认识，而不是炒作概念，更不能捕风捉影。一会儿可以预言冬天的来临，把华为说得高深莫测；一会儿又是“土狼”、“军事化”的质疑和揣度。除了勇气以外，没有君临天下的霸气和科学的管理方法，两种极端都不能让我们冷静、准确地去解剖华为。

这就是为了纠正三个传言的目的。

## 第 1 章 《华为的冬天》不知“华为的冬天”

IT 界和管理界真正把任正非摆在比较突出的位置是《华为的冬天》（见本章文选链接）的隆重面世。在搜狐网的搜索结果中，把《华为的冬天》直接放在根目录“华为”的下面，足可以看出本文的地位。我在浙江做市场时，很多电信局局长把任正非的这篇文章打印出来让全局学习，电信局的老总亲自主持学习这篇文章，足可以看出任正非这篇文章所刮起的旋风。

任正非战略眼光高不高远？我说实在是高，如果一个企业是一个现代的企业，企业家的作用是最关键的。华为在《华为公司基本法》中说华为价值创造的 4 个元素是：劳动、知识、企业家和资本，把企业家放在相对次要的位置。其实我觉得，没有企业家在前面决策，其他的都免谈。华为的成功，一半归功于任正非。

但是，对《华为的冬天》的讴歌却是一个不小的误会。

### 1. “华为的冬天”早已来临

人家开始裁员了，华为才开始预警应该不算很超前吧

最关键的是，时间是动态的，趋势是连续的

任正非所“预言”的冬天，一部分已在中国蔓延，一部分已经可以明显地看到它的影子了

什么叫预言？很简单，就是在事实还没发生前就有人能根据线索判断某一事物在将来一定发生。《华为的冬天》发表的时间是 2001 年的 2 月份。

### ■ 行业的冬天早已来临

早在 2000 年 7 月份，搜狐、网易等就进入了 5 美金以下的纳斯达克“垃圾股”行列。2000 年，朗讯、爱立信、北电、诺基亚、摩托罗拉等几乎所有国际通信巨头的增长速度就在放慢，甚至出现亏损，朗讯更是在 1998 年就开始萎缩，刚刚进入 2001 年，几大公司都不约而同进行了裁员。人家开始裁员了，华为才开始预警应该不算很超前吧？

朗讯是华为挂在嘴边的公司，任正非先前曾带着崇敬的心情参观了贝尔实验室，回国后在内部刊物上热情洋溢地发表文章，表达对朗讯技术实力的钦佩之情。但是，这个拥有世界上顶尖物理学家和工程师最向往的，培育出 6 个诺贝尔奖科学家的科研机构——贝尔实验室的通信巨人，在 2000 年初股价跌到了几个美

分，下降幅度达 99%，原有的 3 万名研究人员只剩下了 1/3。这样一个通信巨人在 2000 年就开始轰然倒地，能不使任正非产生强烈的震撼？此间，任正非的各类讲话和文章中频繁出现对朗讯巨变的感叹以及对员工的危机告诫。

不到两年，朗讯裁员过半

总部位于美国新泽西州茉莉山的朗讯科技公司，是全球领先的通信网络设备制造商，在面向服务提供商的互联网基础设施、光网络、无线网络和通信网络支持及服务领域中牢牢占据领先地位。朗讯科技公司以贝尔实验室为后盾，致力于为全球最大的通信服务提供商设计和提供网络，充分借助其在移动、光、数据和语音技术以及软件和服务领域的实力发展下一代网络。

但由于国际电信市场低迷，曾经拥有 10.6 万员工的朗讯在 2001 年 1 月开始结构性调整，经过多次大幅裁员，至今年 3 月底，只有 5.6 万员工。一些分析师和投资者日前表示，疲软的电信市场将迫使朗讯科技公司进一步裁员，有可能再裁去 5000 人，以达到约 5 万名员工的目标，估计在今年 7 月份就可以实现这个目标。

而且，这些通信巨头并不是因为管理不善，而是因为技术变化、竞争加剧以及通信需求的快速减少。显而易见，国际市场上通信行业的冬天其实早早地就拉开了序幕。

摩托罗拉裁员 2500 人

2001 年 2 月 26 日 22:27:53 ChinaByte

摩托罗拉周一宣布，该公司在哈佛大学设立的制造分部将停止经营，这样将有 2500 名摩托罗拉员工失去工作。

摩托罗拉发言人称，本次裁员是公司提高工作效率、改善财务状况、加强员工凝聚力的一项长期的、有效的“工程”。摩托罗拉在全球共有员工 13 万人。

（作者注：各位不妨到网上把几大公司的“名称”和“裁员”放到 google 里去搜索，看看结果如何）

■ 城门失火，殃及池鱼

国外出现通信业的大衰退是不是国内就可以安然无恙呢？显然不是。要知道，通信设备的关税相对较低，中国通信业的竞争从一开始就弥漫着全球化的硝烟，国际大公司在华为公司诞生之前，就在中国大举拓展市场了。华为、中兴在 20 世纪 90 年代中期也开始了拓展国际市场的步伐，进入国际市场不仅是它们销售的补充，而且是产品进入全球，成为全球化大公司的战略举措。因此，一方面，国际市场萎缩将直接威胁中国企业国际市场的拓展；另一方面，国际通信设备巨头在国外出现需求紧缩的情况下不可避免地会把需求很大的中国作为更大的市

场，以此来弥补他们的颓势，这势必将给华为等国内企业造成很大的竞争压力。实际上，在 2000 年后，国外通信公司已开始用比以前残酷得多的价格竞争来与华为等企业争夺地盘。

更要命的是，国内的市场也在萎缩，2000 年华为的销售目标是 250 亿元，2000 年的第 4 季度，华为全力向目标冲刺，那时电信运营商原本的建设计划就开始减少甚至砍掉，华为销售人员为了能完成目标，全力冲刺，把原本可以在 2001 年签的合同提前到 2000 年年底签。即使这样，华为全年也就完成了 220 亿元。

国内由于十多年的高速通信建设带来的通信需求减少已经明显地反映出来，运营商网络建设的现实主题是优化，而不是大规模的建设。20 世纪 90 年代末，通信建设的增长势头在减缓。特别是中国加入 WTO 后，电信运营商将直接受到国外企业的冲击，运营商再也不能高枕无忧，他们需要勒紧裤带过日子了。2000 年的第 4 季度，运营商就开始把年初计划建设的项目砍掉或者压缩。2001 年，通信设备的采购锐减了 30%。这些数据可不是到 2001 年突然拿出来的，实际上在 2000 年底、2001 年初，运营商就曾召开计划会议，确定了 2001 年全年的建设计划，华为的销售人员肯定会在第一时间拿到。也就是说在 2001 年初，华为就应该知悉运营商建设需求的数据，更不要说早前的风声了。

最关键的是，时间是动态的，趋势是连续的。

运营商不仅把建设计划迅速减少，商务交易上也是一压再压，华为形容在某些地区的窄带交换机的销售就像卖大白菜一样。2000 年，华为给员工免费发放了一本书让大家学习：《发现利润区》。

华为在 2001 年一季度的销售额只有 30 个亿。

提醒一声，《华为的冬天》发表的时间是 2001 年 2 月份。

种种再明显不过的事实都表明，任正非所“预言”的冬天，一部分可以明显地看到它的影子，一部分已经在中国蔓延开来了。

## 2. 《华为的冬天》：一手举矛，一手举盾

华为不仅没有预言冬天的来临，相反，在冬天已经来临的时候，华为却把本该比别人过个更温暖的冬天的棉衣也脱去了。

行业的冬天并不代表就是企业的冬天，凭借华为的实力，完全可以在冬天里把一些对手乘机吃掉。

如果我非要通过论证时间的先后来说明《华为的冬天》的预言并没有什么高

明之处，那我多少还有哗众取宠之嫌，而且不见得有什么意义。问题的关键是，华为不仅没有预言冬天的来临，相反，在冬天已经来临的时候，华为却把本该比别人过个更温暖的冬天的棉衣也脱去了。

不妨告诉你几个数据：

（1）10000 人。从 2000 年 10 月份开始，华为的招聘大军在全国各地驰骋，总共向 10000 挂零的几乎清一色名牌大学本科以上的毕业生发放了接收函。发放接收函就是表明你想、你能接受他们。

（2）400 亿与 600 亿。任正非在大会上说，这些毕业生要为 2001 年销售 400 个亿、2002 年销售 600 个亿做战略储备。

……乖乖，这是冬天的情景吗，这似乎在说盛世要来临了吧？10000 个名牌大学的毕业生，相当于一整所重点大学了。400 个亿、600 个亿的销售额，猛涨了好几倍啊！

2001 年 2 月，华为的冬天？

虽然像汤姆·彼德斯这样的大师或者普华永道这样著名的咨询公司也对管理中的冲突、矛盾、悖论大加追捧，但华为在 2000 年度所犯的错误仍然有些让人颇为费解。当通信业出现的危机已经有明显苗头的时候，在通信业巨头们主动全面收缩的情况下，2000 年的 10 月份以后，华为公司却一口气在全国招了 10000 名大学生。

如此大的手笔，却偏偏发生在深秋里最后一片树叶开始凋零的时候。

华为公司在 2000 年底的失策，直接或间接地导致了华为在 2001 年后优秀人才的结构性流失，人员臃肿，人工成本不堪重负，最终引发了市场停滞不前，甚至重大失误多次降临在华为身上。要知道，行业的冬天并不代表就是企业的冬天，凭借华为的实力，完全可以在冬天里把一些对手乘机吃掉。

曾经有这么好的一个机会摆在华为的面前，但华为不仅没有珍惜，还让竞争对手迅速成长起来。是不是有些令人扼腕叹息？

### 3. 《华为的冬天》：雪上加霜

《华为的冬天》已经无法避免失误的发生。接下来的几年，华为不得不消化这个自酿的苦果。

人们不是不能清醒地面对冬天，而是有点把握不住公司的形势与目的了。



那么《华为的冬天》不仅是自相矛盾的，而且它也对华为公司的未来产生了深远的消极影响。

本来不想再把这个话题讨论下去了，揭开这个所谓的“误会”并没有给我带来一丝的快意。相反，我为华为在错误的的时间里做了件错误的事情而深感沉重。2000年，几乎所有人都对如此大规模的人员扩张持怀疑、甚至反对的态度，但在人们对华为发展魔力的错觉下，理智屈服于膨胀的热情，失误就这样在集体无意识中悄然发生了。

华为开始紧急刹车。我宁愿相信是这样的，起码华为开始意识到就在刚刚过去的春节前，自己发生了一个不太好收拾的局面，此刻想通过文章的方式来降降温，试图亡羊补牢。

只是，《华为的冬天》已经无法避免失误的发生。接下来的几年，华为不得不消化这个自酿的苦果。

当2001年学生才俊们开始向华为涌来的时候，华为不得已刹了一下车，加上学生自己的原因，实际报到的学生有6500名左右。把6500名大学生在那么短的时间内纳入华为自己的体系，需要耗费多少人力、物力、财力啊！更主要的是，2001年后，成千上万的陌生面孔突然出现在华为的市场、研发、用户服务中心，16000多人的庞大队伍本来就略显臃肿，又要培训、安置这么多带着对社会五彩的幻想、实际经验一穷二白、20世纪70年代末出生的大学生，一个再强大的组织也难免不会受到冲击。

华为在2000年底无疑是犯了个错误。但请允许我的坦率，把《华为的冬天》以这种形式发表又是个不小的错误，无异于雪上加霜。

《华为的冬天》发表后，第一次看到这篇文章时，我没太留心，这篇文章的语言似曾相识，我以为又是一篇例行的危机教育文章（实际上，它整理于任正非对华为例行的“2001年十大管理要点”的阐释，而“十大管理要点”中核心的东西近几年基本没变）。如果不把这篇文章在业界的影响力算进去，《华为的冬天》中所说的大多数内容和基调对华为的员工并不陌生，“短木板”理论、“变革与创新”、“自我批判”、“对事不对人”被华为经常提起，几乎每个华为员工进公司前和进公司后都要受到这些名词的教育，比如文章中所称的“预计我们大量裁掉干部的时间大约在2003年或2004年”；除了时间不一样外，在公司几乎每年的“十大管理要点”中都要提到，只不过有时候说法更温馨一些，叫做“减员增效”。

《华为的冬天》除了题目的确振聋发聩之外，它的危言级别并不比过去更能引起人们的注意。从华为成立的第一天起，华为员工就已经接受了“下岗”、“淘汰”、“失败”、“煮青蛙”、“老虎与两个人”、“狭路相逢勇者胜”等概念和名词。员工们已经习以为常了。

等到了华为大张旗鼓要求员工学习，特别是《华为的冬天》以与华为低调完全不同的路径被社会上争相传阅的时候，我有些茫然，华为的员工们也开始迷

惑。大家的第一个反应就是：华为去年进了这么多新员工，老板开始赶我们这些人走了。进而人心惶惶：华为的意图到底是什么？人们在由华为一手制造的热情中兴奋着，又被华为亲自当头浇了一盆冷水：人们不是不能清醒地面对冬天，而是有点把握不住公司的形势与目的了！

刚刚还在大批招兵买马，销售计划再攀新高，过年前还身处“盛世”，怎么过完年回来就成“冬天”啦？

在“冬天”来临的时候告诉员工“冬天”的开始是很必要的，但是一个人浑身还热气腾腾时，你只能慢慢地给他降温，而不能突然把他往冰窟里一扔。更何况，“夏天”、“冬天”都是华为自己制造出来的。前文说了，实际上员工始终都在疑惑华为 2000 年底的“狂热”和 2001 年初的“寒冷”。作为在一线工作的员工，虽然和高层不在同一个战略层面，但是对华为是在“冬天”还是在“夏天”，大家可能比高层看得更清楚，或者说，作为弱小的个体，他们对未来更担心。所以，华为正确的做法应该是：失误发生就发生了，危机意识的渗透可以长抓不懈，让人们慢慢适应未来，但是不能用“华为的冬天”这样“耸人听闻”的词汇，不能用如此暴风骤雨般的方式宣传。业界、外界不问华为的实际拿来就学，并推波助澜，是不是和这样“鲜明的定性”有着最直接的关系？

不过，《华为的冬天》以这种方式传播或许不是华为的本意，如果放下华为的实际情况不谈，《华为的冬天》的确是一篇极好的文章。《华为的冬天》无论从“预言”还是管理角度都是领风气之先、令人深思的。任正非虽然算不上真正在做“预言”，但是他有这个勇气，以及用这样形象的方式说出来，通信界的其他企业家们却不愿意、不敢承认这些现实。从管理角度而言，这篇文章的确是一篇非常精彩的管理文献，这也许就是它为什么会超越通信界引起广泛关注的原因之一。同时，这也是人们不去关注华为到底发生了一个重要的原因。

所以，《华为的冬天》是不是预言并不是我想驳倒的。我想说的是，如果我们知晓了华为实际的所做所为，那么《华为的冬天》不仅是自相矛盾的，而且它也对华为公司的未来产生了深远的消极影响。

#### 文选链接：华为的冬天

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下去。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。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

目前情况下，我认为我们公司从上到下，还没有真正认识到危机，那么当危机来临的时刻，我们可能措手不及。

如果四面出现危机时，那我们可能真没有办法了。只能说“你们别罢工了，我们本来就准备不上班了，快关机器，还能省点电”。如果我们现在不能研究出

危机时的应对方法和措施来，我们就不可能持续存活下去。

## ■ 均衡发展，抓短板

我们怎样才能活下来？同志们，你们想一想，如果每一年你们的人均产量增加百分之十五，你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降，如果我们不多干一点，可能保不住今天，更别说涨工资。不能靠没完没了的加班，所以一定要改进我们的管理。在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。

为什么要解决短板呢？公司从上到下都重视研发、营销，但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统……等很多系统，这些不被重视的系统就是短板，前面干得再好，后面发不出货，还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系，统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害，但创新的价值如何体现，创新必须通过转化成商品，才能产生价值。因此要建立起一个均衡的考核体系，才能使全公司短板变成长木板，桶装水才会更多。

## ■ 对事负责与对人负责

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的。

已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去；执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。例行越多，经理就越少，成本就越低。

在去年的一年里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

## ■ 自我批判

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会对自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我

批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行批判。

公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干部要奋斗不息、进取不止。干部要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，二年也可以，三年进步也不迟。

我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，象绘画、绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。我相信只要我们持续下去，这比那种暴风急雨式的革命更有效果。

## ■ 任职资格及虚拟利润法

我们要坚定不移地继续推行任职资格管理制度。只有这样才能改变过去的评价模糊状态。才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

如何掌握任职资格的应用，是对各级干部的考验。我们公司在推行激励机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。

同时，我们要推行以正向考核为主，但要抓住关键事件逆向查事。对每一件错误要逆向去查，找出根本原因，以待改进。并从中发现优良干部。我认为正向考核很重要，逆向的考事也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视。要避免考核绝对化，形而上学。特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。

干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠诚，标准有四个：

第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？这就是你的工作敬业精神。第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较，我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格评价的话，那肯定是公平的；但如果用精密天平来评价，那肯定公平不了。第三点和第四点，就是责任心和使命感。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感

的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去的。

## ■ 改革与创新

要保证 IT 能实施，一定要有一个稳定的组织结构，稳定的流程。盲目创新只会破坏这种效率。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常公司来说，频繁地变革，内外秩序就很难安定地保障和延续。不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。

一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。我们要坚持“小改进，大奖励”。“小改进，大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。要简化，优化，再固化。这个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。“治大国如烹小鲜”，我们做任何小事情都要小心谨慎，不要随意把流程破坏了，发生连锁错误。大家在处理相互之间人际关系上也要保持冷静，稍不冷静就惹麻烦。千万不要有浮躁的情绪，戒骄戒躁，收敛自我，少一些冲动，多一些理智。

## ■ 平常心面对变革

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革？就是利益的重新分配。这时候必须有一个强有力的管理机构，才能进行利益的重新分配，改革才能运行。特别是随着 IT 体系的逐步建成，以前的多层行政传递与管理的体系将更加扁平化。伴随着中间层的消失，一大批干部将成为富余，各大部门要将富余的干部及时输送至新的工作岗位上去，及时地疏导，才会避免以后的过度裁员。我在美国时，在和 IBM、CISCO、LU?NT CENT 等几个大公司领导讨论问题时谈到，IT 是什么？他们说，IT 就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作，以降低运作成本，增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。预计我们大量裁掉干部的时间大约在 2003 年或 2004 年。

今天要看到这个局面，我们现在正在扩张，还有许多新岗位，大家要赶快去占领这些新岗位，以免被裁掉。

我们要消除变革中的阻力，这种阻力主要来自高中级干部。我们正处在一个组织变革时期，许多高中级干部的职务都会相对发生变动。我们愿意听取干部的倾诉，但我们也要求干部服从，否则变革无法进行。待三年后，变革已进入正常秩序，我们愿意遵照干部的意愿及工作岗位的可能，接受干部的调整愿望。对于干部，我们只有这样一个方法，愿意听你们诉一诉，诉完后还是要到分配的岗位工作。对于基层员工要“干一行，爱一行，专一行”，努力提升自己本职工作的技能。哪一个部门的干部工作效率不高，应由这一个部门的一把手负责任。

## ■ 繁荣背后的危机

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络大涨的惯性结果。记住一句话“物极必反”，这一场网络、设备供应的冬天也会像热得人们不理解一样，冷得出奇。

没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了！

（作者：任正非。整理于《华为 2001 年十大管理要点》的阐释讲话）

### 第3章 军事化管理？你做任正非试试

军队的特殊性在于它引入了一个完全凌驾于个人意志之上的国家意志

有的企业甚至有个不成文的内部约定，只要是在华为呆过的，是人就要

中国人的职业化进程太慢了，因此把很多科学的管理办法和军事化管理混为一谈

华为实行军事化管理是社会上广泛的“共识”。华为的管理是不是简单成一个“军事化管理”就可以总结呢？因为很多人一想起“军事化管理”就想起了无条件服从，就会想起倒霉的英国兵，不参加对伊战争就要上军事法庭。

这样看起来，管理似乎也太简单了。

看到这里的时候，请你和我一起掩卷沉思，在华为这种类型的公司里可不可能实现所谓的“军事化管理”？

我说不可能。如果你是一个对人性、对管理、对企业有所了解的人，你肯定和我的答案相同。

至少你可以反过来想，为什么能在军队里实现那样的管理方式？

因为那是军队，因为军队组织的特殊性。特殊在哪里？军队的特殊性在于它引入了一个完全凌驾于个人意志之上的国家意志：你们是来保护国家的，国家主权是神圣的，你个人是渺小的，不仅有语言和教育可以驯化你，而且有铁的纪律做后盾：临阵脱逃，就地正法！

总之，在军队里，它的逻辑已然和我们日常生活和工作中的逻辑截然不同了。

那华为怎么可能做到这些？它凭什么？

组织能约束大家的本质是什么？就是假设我不遵守组织纪律将会有什么样的后果。不遵守军队纪律，就会有灭顶之灾；不遵守教主的指令可能会被下油锅；你说不遵守任正非的命令会怎么样？大不了不干了呗！

的确也有一些企业，雇主对雇员实行的就是“准军事化”管理，道理也一样，你已习惯被管制，更主要是，因为你没得选择。

华为公司的员工大多数从名牌大学毕业，思维活跃、开阔，具有强烈的现代意识，从事着充满机会和诱惑的IT业，生活在求贤若渴的深圳，兜中又不乏贮备过冬的银子，他们大可以轻松地说：大不了不干了呗，正好别人还等着我哩！

在华为，进入过猎头公司视野的人比比皆是，主动跳槽更是轻而易举的事。2000 年，华为杭州办事处的传输产品部办公室，坐在最前面的人办公桌上的电话响起，是猎头公司打来的，电话接完后，紧接着第二排的电话又响起，还是猎头公司打来的。你就听着，就像封神榜里面的“土行孙”一样，电话铃一路此起彼伏地响到最后，目的都是一个：为某大公司挖传输人才。挖人挖到不管场合，不管对象，多么的“丧心病狂”啊！这就是华为员工在 IT 业的地位，有的企业甚至曾经有个不成文的内部约定，只要是在华为呆过的，是人就要。

一个北大毕业生卖肉这件我看来很稀松平常的事，却被媒体炒了个底朝天。据消息称，他是讲究身份的人，去民营企业觉得有辱了他的身份。保守地说，华为有 3000 名全国前 10 名高校的毕业生肯定不成问题，“卖肉才子”无非也就是个本科生。华为从各大名牌高校毕业的研究生就有数千名，博士、博士后在华为就有几百名。你想，任正非要在华为实行军事化管理，芸芸众生会同意吗？

你再想想，员工可以不买你账，甩手就走、另谋高就，公司还敢、还能够实行所谓的军事化的管理？哪一天士兵可以说这仗我不打了，枪一扔就跑回家而国家却奈何他不得，你再看看军队会是什么样子。

之所以很多人以为华为公司进行军事化管理，是因为华为过于神秘、华为的工作压力较大、华为人执着的目标导向以及华为公司令行禁止的组织原则造成的。不巧，这位任正非正好又是位军人出身。

实在要说华为的管理和军事有关，那就应该说华为是吸收了军事管理中对企业有益的思想，并结合现代的科学化管理勾兑出了令行禁止的军队优良作风而已。

事实上，华为公司虽然与员工签订了合同，但是员工可以在合同没有到期的情况下，无须缴纳任何违约金就扬长而去。在华为培训完还没上岗、白拿数万元工资的应届毕业生如果辞职，他无须承受任何违约责任的情况也并不鲜见。不要说在内地，一个档案、一个户口、一个违约金足以让一个毕业生心力交瘁，即使在深圳特区的知名企业，这些做法也大行其道。而华为不设任何障碍，来去自由。至于说前不久华为状告 3 个员工侵权案，就这个案子而言，我不知内情，但面对员工出走后带走大量完全可以把他们告得家破人亡的知识产权，华为一般也都睁一眼闭一眼，这才是不争的事实。

中国人的职业化进程太慢了，因此把很多科学的管理办法和军事化管理混为一谈。一想到军事化就是简单粗暴，没有自由。

看看中国足球吧，你就知道中国的所谓军事化管理不是太多了，而是多么地欠缺啊！



## 第2篇 华为的“左非右芳”时代

在中国，恐怕没有第二个大企业的最高层像任正非、孙亚芳这样具有如此的“左右”特色。

### 篇首语：左右之道

华为副总裁们浮浮沉沉，但“左非右芳”这个最核心的管理结构的形成和持续已经8个年头了

女人不是不能成为第一把手，我是说，像华为这样，任正非作为最早的创业者、最受尊敬的自然领袖，他需要孙亚芳这样一个女搭档

在中国，恐怕没有第二个大企业的最高层像任正非、孙亚芳这样具有如此的“左右”特色。

通常说，理想的合伙人应该具备两个最基本的特点：志同道合、相互补充。优秀企业大多如此，但任正非与孙亚芳把这两个特点又大大地深化了一层。

志同道合是合伙人走到一起的最大理由，可鲜有几个合伙人，特别是创业者能始终并肩战斗的。其根本原因还是“志不同，道不合”；这时已不是“志同道合”本身的问题了，而是因为不能“互补”出现的隔膜使“志同道合”的方向发生了偏转。这个世界的发展状态是：不平衡—平衡—不平衡，也就是说平衡是暂时的，不平衡才是始终的。分道扬镳的“合伙人”们就是因为“平衡”而使他们最终失去了事业的“不平衡”。随着时间的发展，规律肯定将把合伙人在利益、地位上区分开来，但此时合伙人之间当初的平等地位，特别是心态上的平等，将使他们出现对资源上的平等诉求与主张。于是，分歧、内讧、出走就开始了。

没有多少个企业能逃得了这个宿命吧！华为却不然。华为的副总裁们浮浮沉沉，但“左非右芳”这个最核心的管理结构的形成和持续已经8个年头了。

不平衡是不是肯定就能带来平衡与和谐呢？也不一定。

孙亚芳既不是创业者又不是职业经理人，这就是容易达到平衡的不平衡。创业者之间难以达到妥协，可一个高高在上的老板和几个纯粹职业经理人的组合，又使“妥协”变得易如反掌。中国绝大部分股份制企业在这两种模式中起伏游走，而任正非与孙亚芳的“左非右芳”模式却介于两者之间。

“男女两性”是造物主颇费心机的杰作，“男女平衡”是这个世界和谐发展、

润泽化境的魔水。中国大企业中“男女搭档”的模式也不是没有，可是往往又会出现两种极端：要么“女当家”，要么“男当家”。只是，“女当家”和“男当家”有所不同，由于男女之间的自然和社会属性的不同，使“女当家”的模式中男女的差距不是特别大；“男当家”却是绝对地以男人为主，“搭档”中的女人只是他觉得特别“放心”、“好使”的职业经理人而已；反过来，女人对男人也是言听计从。华为的“左非右芳”模式也是介于两者之间的。

女人不是不能成为第一把手，我是说，像华为这样，任正非作为最早的创业者、最受尊敬的自然领袖，他需要孙亚芳这样一个女搭档。它特别类似稳定、和谐的爱情或婚姻的规则：男人能力、地位应相对较强，两者差距又不要太大。爱情也是需要“对手”的。

记得孙亚芳的秘书曾经问孙亚芳保养皮肤的秘诀。孙亚芳说：很简单，始终保持一颗年轻、愉快的心。看看孙亚芳对工作的专注、对华为事业的热望你就能无疑地感受到这样一颗心了。

同对华为的无比热爱、同对事业的无限追求，任正非与孙亚芳这样一对相互敬重、相得益彰的男女搭档对华为的发展显然是功不可没的。

## 第 5 章 孙亚芳其人

如果孙亚芳也像吴士宏一样写一本《芳草依依》之类的书，你就会发现中国企业界有比吴的地位、权力、影响力都大得多的女人

其实，在孙是董事长之前，华为“左非右芳”的格局就确立了

在我所知的非议中，我个人认为多数是对她不了解，以及她是女人的缘故

那么多年富力强的副总裁群策群力，不如孙亚芳片刻的思考，起码在这件事情上是这样。

说任正非，你能理解，你一定会奇怪为什么还要提起孙亚芳，她是何方神圣，能和任正非相提并论？

说来说去，这都和华为的低调有关。如果哪天华为成为上市公司，或者脱去低调的外衣，孙亚芳一定是媒体记者的红人。如果孙亚芳也像吴士宏一样写一本《芳草依依》之类的书，你就会发现中国企业界有比吴的地位、权力、影响力大得多的女人。国外豪门在中国的首席代表也好，总裁也罢，准确来讲，他们都是做市场的，不是做企业的，中国只是它的销售分公司，它的战略、策划、财务、人力资源、商务等等几乎都受命于总部或者从总部繁衍过来。一个销售额再大的办事处终究只是一个办事处、一个部门而已，部门首长实际上只是一个职权范围更大一些的执行者，而执行者与决策者完全是两个量级的概念。所以，很多做部门负责人很轻松的人，一旦自己做起企业来才感觉到做企业有多难！职业经理人成千上万，但真正的企业家又有几个？

所以，舆论对事物扩张起的作用太大了。我通过在华为的几年，深刻地感受到媒体炒作与低调的两重天，也明白了华为如此低调的良苦用心，舆论张力的强大可以轻松地向一个普通人一夜成名，也可以让一个力能通天的人徒呼奈何！而最可怕的是，这两个角色往往是同一个人。

还是回过头来说孙亚芳吧。孙亚芳将是决定华为何去何从的关键人物之一，说华为，一定要说她。

孙亚芳，现任华为公司董事长。

孙亚芳并不是华为的创始人，约 50 岁左右的年纪，可看起来比实际年龄要年轻得多，来华为之前在国家安全部搞通信工作。她是 1992 年才进入公司的，先是做培训部经理，后来到长沙做办事处主任，后主管市场，再后来升任为主持市场和人力资源的常务副总裁，1998 年任华为公司董事长兼常务副总裁至今。

华为的董事长是在 1998 年华为出现一些风波的情况下设立的，由于孙亚芳

在对外协调上的能力，任正非提议孙做董事长，负责外部的协调，自己做总裁，专心做内部管理。实际上任是第一把手，孙是第二把手。

孙亚芳在华为的地位是一人之下，万人之上，公司虽然还有几位常务副总裁，但实际权力都在孙之下，这不仅是排名的问题，而且是需要直接或间接向她汇报的问题，可以说华为决策层中的决策层就是两个人：任正非和孙亚芳。有一些人员任命和重要文件只要孙亚芳看过同意，基本就可以通过了；华为的公司级文件，抄报的一栏只有两个人以任总、孙总相称，其他副总裁都要出现姓名；由她直接主管的市场和人力资源部门的文件，只抄报给孙亚芳一个人；其他副总裁都称呼孙亚芳为孙总，甚至任正非在公开场合都是孙总长孙总短。

8日圆满结束对该国的访问，我们刚把胡副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午10时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。

（节选自任正非的《我的父亲母亲》一文）

《我的父亲母亲》是任正非的真情流露，写得很感人，在外界也是广为传播。文中出现的“纪平”是华为主管财务的常务副总裁，是和任正非一起创业的最早几个人之一，在华为也是说一不二的主儿。就是这样一位重臣，任正非直呼其名，而称孙亚芳为“孙总”。任正非称其为“孙总”，有孙亚芳毕竟是董事长的原因，其他更多的则是因为孙亚芳在华为的实际地位了。其实，在孙是董事长之前，华为“左非右芳”的格局就确立了。

孙亚芳在华为大部分时间主管人力资源和市场。我觉得，在华为的所有部门中，市场、研发和人力资源3个部门是对华为贡献最大的。华为最让竞争对手胆寒的是它严密的市场体系，而不完全是技术优势，与对手在技术上差不多的情况下，华为能通过市场获得更大的优势。华为近两年在营销人员流失比较严重的情况下，依然保持了较强的战斗力，其根本原因就是早已成型的严密的市场组织体系。

而市场组织体系是在孙亚芳的领导下建立的。

孙亚芳的另一个杰作便是华为人力资源体系的建立。

华为从1996年开始了风起云涌的人力资源体系的建设，可以说华为人力资源体系的建立对华为的作用极为重要。很简单，像华为这样的高科技企业，如果没有了人才，它就和仓库没什么区别。正是科学的“选、育、用、留”的人力资源体系，让华为在人才队伍的建设上取得了相对于竞争对手的明显优势，才使华为能在1996年后迅速奠定了在中国通信制造业龙头老大的地位。

甚至，如果你对《华为公司基本法》有兴趣，你不妨去读读，我认为《华为公司基本法》中写得最好的就是有关人力资源政策的内容，因为它在描述规则，其他的内容则多在定义概念。

人力资源体系的主要组织和推进者还是孙亚芳。

不过，华为员工除了敬畏和钦佩之外，也有一些对她能力的微词，就我所知的非议中，我个人认为多数是对她不了解，以及她是女人的缘故。关于孙亚芳对华为的影响和作用我不想专门论述，在本章中我把自己亲身经历的几件事情说出来，希望能给你一个整体的直观印象。

### ■ 故事一

1999 年市场部召开常委会（华为实行委员会制，因为市场部的地位，几个常委都是公司级的副总裁），其中一个议题是讨论市场部干部问题。大家认为市场部的部分中层领导安于现状，缺乏斗志和狼性，关键原因是压力不足，缺乏忧患意识，于是常委们一致同意在市场部再来一次类似 1996 年的中层干部竞聘活动。现场的会议气氛甚至有些激昂，同志们仿佛又置身于那个炮火纷飞的年代。会议决议由常委之一的干部部部长张建国向孙亚芳汇报。孙听完后，斩钉截铁地说，不同意！竞聘是我们那个时代的特殊做法，是我们无法准确地判断一个人的不得已行为，是小公司的做法。华为通过这几年人力资源体系的建设，评价系统已经比较完备，我们应该通过体系的运作来考察干部，压力不足是因为我们没有执行评价体系而不是因为没有发起竞聘。

我以为然。那么多年富力强的副总裁群策群力，不如孙亚芳片刻的思考，起码在这件事情上是这样的。

### ■ 故事二

某年某月的某一天，市场部的高层们讨论市场策略以及人力资源的相关事宜，孙也在座。各位副总裁们正在讨论之中，突然任正非从外面走进来，不论三七二十一，站着就开始发表观点：你们市场部选拔干部应该选那些有狼性的干部，比如说×××（当时为办事处主任），我认为这样的干部就不能晋升。任正非话音刚落，孙亚芳就接着说：老板，×××不是你说得这样子的，你对他不了解，不能用这种眼光来看他。任正非竟一时语塞，好像在串门一样转身就往外走，喃喃地说：你们接着讨论吧。

后来，×××于 2002 年升任为华为的高级副总裁。

### ■ 故事三

1998 年，华为制订职能工资体系，其中的一个关键工作是把全公司的职位评出“职位等级”。在一次全公司确认“职位等级”的会议上，由于我的领导——干部部部长郑树生有事缺席，市场部由我参加，会上我把市场部的“职位等级”表拿给孙亚芳看，孙看了一眼后问我：郑树生看过了吗？我一怔说：应该看过吧。孙非常坚定严肃地说：不能是应该，有就是有，没有就是没有！

几年来，每次我在使用“应该”时，我都在掂量其中的分量，很多时候，我都尽可能地不使用“应该”一词。

#### ■ 故事四

1999 年，由我任组长的一行 4 人历尽千辛万苦写了一本《华为优秀客户经理模型》，这是一本既有理论又有华为实践，形象描绘华为销售人员素质模型的书。我本人认为，如果那本书能够公开出版，或许是一本畅销书。

一天，我收到了张建国转发孙亚芳写的一封电子邮件，写的是：市场部各位常委，我收到了市场干部部写的一本《华为优秀客户经理模型》，他们做了件非常有建设性的工作，以后市场部的领导要多抓这些建设性的工作，张建国，有空我要请这些同事们座谈。

近 7 年来，孙亚芳是我见到的真正把人力资源以战略相待的最彻底的一个

## 篇首语：乔装打扮的中国企业

长期占领电子百强显赫位置的某通信集团，人们有所不知，它实际上就是在做贸易和代理

国内企业太注重宣传自己了，哈佛以后不找中国的企业来做案例了

中国也有不少人在搞高科技，可它们是 CKD、OEM 的高科技，把别人的东西拿来贴个牌子就说是自己的高科技。长期占领电子百强显赫位置的某通信高科技集团，人们有所不知，它实际上就是在做贸易和代理。

传统行业也不能说就不是高科技，可口可乐、沃尔玛、宝马我也认为它们就是“高科技”。问题是我们的传统行业在做别人的补充，在做低层次的竞争。看看所谓的空调大国，国产的空调便宜到何种程度！帅康进入空调业时发布的行业发展白皮书中，列举了中国空调业的 10 大罪状，总裁邹国营在《商界名家》节目中面对全国观众依然毫不避讳地称国外的产品比中国好。说明什么？说明空调差到令最希望掩人耳目的企业家都不忍心说谎！

今天正好我去买一把椅子，服务员告诉我某张椅子好因为那是“hanpi”做的，我很诧异，难道还有热皮、寒皮，她告诉我是韩国的皮。我大惊失色，韩国的皮就比咱中国的皮好？

话说回来。

我认为中国的这些企业应当受到我们的尊敬，因为他们的起点低，发展时间短，外部环境也不够好，他们能做到如此天地，实在是可歌可泣！

但是，我们千万要冷静地看待，不妨把掌声鼓得吝啬一点。

国内一位著名企业家在哈佛演讲在国内引起强烈反响，各种颂扬铺天盖地。实际情况是，哈佛也的确邀请了我们这位企业家，大家也应该知道，哈佛选择企业做教学案例是很普通的事情，成功和失败的案例他们都需要。退一步说，请中国人去哈佛讲课也的确算是荣誉，但如何对待和正视它就完全是另外一回事了。

校方的组织者是我好朋友的好朋友，中国留学到哈佛的博士生，他反复申明，这仅仅是一堂教学课，不能录像用来宣传，可企业家的随行人员不顾组织者的强烈反对，硬是把全过程录制下来。大家都是中国人，碍于面子，也就没有再采取进一步的措施，我好朋友的好朋友说，这件事让他很恼火，国内企业太注重宣传自己了，以后不找中国的企业来做案例了。

.....

现在，还是来说华为。

## 第 6 章 华为，养在深闺人未识

### 1. 在捕风捉影中被片面地歪曲

对于华为的一些最明显不过的常识媒体都弄错了，你还能指望它还有所谓的实情真相和独家报道吗

因为从态度上来看，作者是真正希望触摸华为的本质的，这一点非常关键，态度决定一切

到目前为止，我还没有见到一篇准确、特别是客观地反应华为的发展轨迹和发展规律的文章

#### 华为的接班人

在业界，最被看好的接班者是现任华为公司董事长、常务副总裁孙亚芳。现年 48 岁的孙出身于工程师，1999 年接替任正非出任公司董事长。在公司，孙主要负责市场、人力资源方面的工作，而任则更专注于战略。孙的优势是同样技术出身，而且性格上也颇具亲和力。但也有人认为，孙的缺点是过于温和，在战略能力方面略有欠缺，因此可能更适合做“第二把手”这样的执行者，因为要接替任的位置，需要的不仅是资质和耐心，更需要勇敢和决断力。

在华为内部，另一个被广泛猜测的人选是现年 39 岁的现任副董事长、常务副总裁郑宝用，他同时也是华为总工程师。多年以来，郑在董事会成员中的排名，都仅次于任正非和孙亚芳。这位毕业于华中理工大学的理学硕士，曾先后主持了几代程控交换机的研发，而 2001 年出售安圣电气，也基本上是郑一手运作的。但此后，据华为内部人士透露，郑却一直身体不好，今年以来才逐渐康复，并恢复工作。

（摘自 SOHU 新闻，标题为编者所加）

这是来自 SOHU 新闻的一节文字，华为人看了后肯定笑得大牙满天飞。且不要说在华为公司内部，接班人的传言根本不是以上两位，因为这两位人物已经和任正非几乎等同起来。最关键的是，文中说孙亚芳过于温和，这恰恰把孙的特点说反了，孙亚芳有很多优点，但她的缺点是过于直率、控制欲强、亲和力较差。在华为，只有孙对直接下属的训斥和任正非有得一比，甚至对于很多人，孙亚芳比任正非更加严厉。女人细腻，必然关注细节，而我们的孙总无论是地位还是她的个性都迫使她面对细节时就要把你揪出来。华为的市场员工都知道，你如果没打领带，在展览会上被孙总看见，你的下场可就惨了。而且，孙亚芳口才和风度



俱佳，这就是她被任命为董事长的一个很关键的原因，华为董事长的重要使命是对外关系，且不要说孙亚芳的火爆脾气，她暴风骤雨般的批评根本就让你找不到机会“出口”。在我所经历的场合，除了副总裁徐直军敢和孙顶几句外，其他人对孙亚芳向来都退避三舍，从不正面顶撞。

至于说到郑总，更是不着边际，自从李一男入主研究部之后，郑总基本淡出实权层，而且郑总 NO.2 的历史地位，已经不能和“接班人”挂起勾来。郑总从 2001 年患病后淡出华为，一心在美国治疗（祝郑总健康、幸福）。

很明显，对于华为的一些最明显不过的常识媒体都弄错了，你还能指望它还有所谓的实情真相和独家报道吗？就像一个把你姓名都写错的人，你会相信他是你的朋友，相信他能了解你吗？

如果我看到文章中出现“军人”、“军事化管理”、“土狼”之类的定性和归类，我一概不往后看，因为他根本就不了解华为，而且他也没打算去了解。华为不是信息封锁得像一个木桶的公司，如果你愿意看到华为的一些真实面目，只要稍加了解就可以避免出现常识性的错误，更何况你是一个研究者，连搜寻常识的一点点科学精神都没有，我可不怀疑你文章的准确性甚至你写文章的目的吗？在旁观者看来，《华为的冬天》的确是一篇精彩的管理文献，企业界给了不少掌声，但更多地，华为在媒介不高的出境率中充斥着媒介对华为的许多误解甚至诋毁。

“华为的冬天”是怎么来的

编者按：电信业是在真正的寒冬还是在大变革的前夜？不同的回答区别了中兴与华为现时的人气，华为的落败甚至起因于它的管理优势而导致的战略缺失。

（作者注：摘自《财经时报》。编者按把文章的核心思想归纳出来了，因此内容略去，网上可以搜索到）

这篇报道在我所看到的文章中算是比较好的，因为从态度上来看，作者是真正希望触摸华为的本质的，这一点非常关键，态度决定一切。在人们只是简单地把华为的冬天归罪于行业的冬天的时候，本文作者却能深入地思考背后的原因。下面，我们再来分析一下《财经时报》这篇态度比较端正的文章：

（1）电信业的确处在冬天里。为什么华为喊完冬天就会引起如此大的共鸣，就是因为这个词准确地定位了电信业发展的外部环境。只是早就发生了，只是没人愿意也没人能够以这种振聋发聩的方式说出来。

（2）中兴没有作者描写得那么乐观。中兴这两年在 CDMA、PHS 领域比华为风光多了，总体来说，中兴这两年的发展很好。但相对国外豪门来说，中兴的 CDMA 是叫好不叫座，大量的订单被国外几家公司拿走了。未来中国联通 CDMA 的发展前景尚需要更大的市场来检验，谁敢奢望有多大的扩容，而且把设备卖给人家并没有结束。大量售后服务都在考验你的利润多少和研发跟进能力。更主要的是，中兴也是那一轮惊心动魄的 IT 人才大战中的主角，导致自己

也有一定程度的组织臃肿。可以说，如果中兴没有抓住小灵通这意想不到的机遇，它的日子恐怕就没有现在这么好过。

（3）华为不是战略缺失，而是决策了错误的战略。作者说华为太注重管理，把战略给忘了，实际情况呢？华为非常重视战略，华为有三大委员会，其中之一就是战略规划委员会，在各大部门都有战略规划部门，华为学习 IBM 的 IPD（集中产品开发）模式，就是产品选择的战略。华为不是缺战略，而是决策了错误的战略。重视战略为什么却在战略上频频失误？原因很简单，不是作者说的管理太好，而恰恰是管理出了问题，是对人的管理出了问题。组织中的人出错了，华为的危机也就正在于此。

可以说，到目前为止，我还没见到一篇准确、特别是客观地反映华为的发展轨迹和发展规律的文章。除了部分媒体缺乏做学问的职业精神外，更多的是面对华为的低调宣传，他们只能捕风捉影。

## 2. 说吧，媒体；做吧，华为

我敢肯定任正非从没有接受过记者的专访。朋友，你有没有注意到市面上甚至没有一张任正非像模像样的照片

但如果你非得把人民大学排在第 1 位，看看后果是什么

“亡而为有，虚而为盈”。华为对这句话不仅理解彻底，在行动上也是从不越矩。华为几乎从不主动宣传自己，在遇到攻击时，华为秉承的原则也是“不争论”，把自己的事情做好。从没有一个媒体能正面和华为进行深层次的接触，他们在大量报道中采访的所谓华为“副总裁”其实只是华为一个部门总监或者比总监还要低的人物。

我敢肯定任正非从没有接受过记者的专访。朋友，你有没有注意到市面上甚至没有一张任正非像模像样的照片。这位曾经接待过当时在任的中央政治局所有常委，受国家领导人钦点一起出国访问的全国最大的通信设备制造商的总裁，连一次采访都没有接受过，你应该知道华为是怎样的一种低调了吧？！

当然也有其他两个方面的原因：

（1）华为的产品消费特点无须面对普通百姓的宣传。华为不生产手机的一个重要原因是手机的销售模式和中间网络设备不同，需要大力宣传。

（2）华为不是上市公司。不需要公开披露不必要的信息。

我们不妨来看一张正式的排行榜。

## 广东省大型企业国际竞争力排行榜首次公布

2003-08-07 09:34 转自： 广州日报大洋网

1. 华为技术有限公司
2. 广东省广电集团有限公司
3. 东风本田发动机有限公司
4. 广东省粤电资产经营有限公司
5. 长城国际信息产品（深圳）有限公司
6. 中国石化销售西南公司
7. 安利（中国）日用品有限公司
8. 广东移动通信有限公司
9. 广州汽车集团有限公司
10. 东莞诺基亚移动电话有限公司
11. 深圳市中兴通讯股份有限公司
12. TCL 集团有限公司
13. 中国平安保险股份有限公司
14. 中海石油（中国）有限公司深圳公司
15. 广东粤港投资控股公司

（作者节选了前 15 名）

我建议你不妨把这个排名仔细看上两分钟，并且忘了这个排名，把你印象中的排名写出来，对对看，结果出入有多大。看看这些企业在中国的位置，你再看看华为的位置。

排名现在很多也很滥，我最恨有人把人民大学排在第 39 位。我也不敢说上面的排名很科学，我只想提示一点，在广本、TCL、平安、中兴等中国重磅企业中，研究者如何能没有一定的证据就把华为排在第 1 位，要不然把华为放在前 5

名既体面又安全嘛！就像把人民大学排在前 10 位没有太多人异议，但如果你非得把人民大学排在第 1 位，看看后果是什么？还有一点提示：这是 2003 年 8 月份最新公布的排名。

至于每年都排名的电子百强，在联想、海尔等“最受尊敬的企业”中，华为多年雄踞利润榜首位的事就不用再说了。

你放心，华为对这些排名向来就是冷处理，就连员工对此也不会倾注很大的热情。甚至，华为对实实在在该得的荣誉往往都退避三舍。

## 第 8 章 华为，中国企业无以比肩的事业高度

### 1. 中国通信业的恐龙

也许到 2006 年或者 2007 年下一届通信展的时候，朗讯还会设一个小小的展台来特别展示它转变成为全球最大的华为产品经销商和集成商

最可惜的就是华为这两年在移动通信领域不幸失手，否则把华为形容为“中国通信制造业的恐龙”一点也不为过

我之所以冒犯众多国人说华为是中国的 NO.1，最主要的原因之一就是迄今为止，中国还没有哪个公司做出了能与华为比肩的“事业的高度”

Here's a scenario sure to ruffle some feathers: While the old telecom giants continuing moving up into services and other “knowledge-based” businesses, companies like Huawei and ZTE could grab a growing share of the global communications- equipment market. It seems far-fetched, but perhaps by the time of the next Telecom show in 2006 or 2007, Lucent will once again have a booth-highlighting its transformation into the world's largest distributor and integrator of Huawei box-es. Anybody want to place a bet?

—By Andy Reinhard at ITU Telecom World 2003. Follow BusinessWeek's exclusive telecom coverage

这是前不久美国《商业周刊》上发表的一篇文章，文章写作的背景是刚刚结束的日内瓦国际通信展。横线是我特意打的，你看我翻译得是否基本正确：

也许到 2006 年或者 2007 年下一届通信展的时候，朗讯还会设一个小小的展台来特别展示它转变为全球最大的华为产品经销商和集成商。

坦白地讲，从全球范围来看，华为还未达到和世界级巨头同一量级，无论管理、效率、实力都是如此。朗讯虽然步履维艰，但一个贝尔实验室蕴涵的能量是无法想象的，我不敢和文章作者“place a bet”，我总觉得朗讯还会东山再起，它的产值依然有百亿美金之多，华为只有 30 多亿美金而已。

但至少，华为已经在和国际巨头同场竞技了。

由于华为涉足的通信产业从一开始就只有较低的关税保护，所以成立伊始，华为就必须面对国际竞争。而通信产业的高科技特性会让你在一念之差中就有可能败走麦城，华为与通信巨头们的竞争几乎在全产品领域和全世界范围内展开。如今，只要稍大一些项目的统谈（省局统一订货），客户的标书一般都要发给以下公司：爱立信、朗讯、阿尔卡特、华为……除非在原有基础上扩容。几乎在每个大项目上，华为面对的都是这些通信巨头；反过来说，只要有华为公司参加的

竞标，所有的厂家都会打起精神，也把华为作为重要的、甚至是最主要的竞争对手。

2002 年，华为交换机份额占全国的 44%；接入网份额在全国占 70%；宽带接入占全国的 42%；高端传输占全国的 39%。什么概念？就是通信网络的三大组成部分：核心交换层、骨干传输层、边缘接入层，华为都占了 40%—50% 的份额。也就是说，如果两个利用固定网络完成的通话，其中就有一个是通过华为的设备来完成的。最可惜的就是华为这两年在移动领域不幸失手，否则把华为形容为“中国通信制造业的恐龙”一点也不为过。

说份额大还不算伟大，关键要看你的层次。我敢肯定，大多数有钱人家里的电视、电脑、冰箱不太会用我们通常认为中国最优秀企业的产品。通信在很多人看来是不是没有层次呢？你有钱也不能说你的电话信号就比我好。实际上，对通信略有了解的人都知道，通信网络的层次是在运营商那里被划分的，有所谓的市话、农话之别，大城市、核心交换局需要的设备要求就更高。华为怎么样呢？从北京到香港，从上海到西藏，从西单到中环，从骨干到边缘，华为的设备都牢牢地占据了重要的地位。甚至，在新加坡，在德国，在巴西，在美国都有华为的设备在飞速地运算着。

华为在西方通信世界引起的震撼，不仅是份额问题，而是在一块西方强国习惯以及指望永远技术殖民的领域，在他们看来更多的只是拥有大片廉价土地、廉价的劳动力、硕大市场的中国，诞生了一个叫华为的公司，拥有可以打到他们老家、他们心脏地带的技术实力和市场运作的的能力。

华为在中国不是最大的公司，即使高调起来，我看任正非也未必有柳传志们的光彩夺目。但是，我之所以冒犯众多国人说华为是中国的 NO.1，最主要的原因之一就是迄今为止，中国还没有哪个公司做出了能与华为比肩的“事业的高度”。

“神州五号”或许暂时还没有发明一条拉链产生的经济效益大，但是，我们歌颂她，赞美她。

因为那是一种事业的高度！

## 2. 在美国跳舞

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的影响那样

不仅因为“数据业务”将是未来通信时代的主角，更因为彼此都明白，华为和思科是先进的“生产关系”的代表

但无论如何，在我朋友对我描述了这个场景之后，我还是忍不住地慨叹：华

为太厉害了

有一次，一只鼯鼠向一只狮子挑战，要同它决一雌雄。狮子果断地拒绝了。“怎么，”鼯鼠说，“你害怕了吗？”

“非常害怕，”狮子说，“如果答应你，你就可以得到曾与狮子比武的殊荣；而我呢，以后所有的动物都会耻笑我竟和鼯鼠打架。”

毫无疑问，思科是狮子，钱伯斯是狮子，这是个年产值几百亿美元的国际巨头。在思科的眼里有谁啊？以前是戴尔，现在则是华为。

华为是不是鼯鼠呢？看下面的内容就知道了。

网络市场思科遭围追 称华为是全球性对手

Sohu 网，2003-01-02 09:34 作者：高山流水 转自：eNet 硅谷动力

业界分析人士指出，戴尔公司对思科公司的威胁主要在美国，而华为公司的威胁则是全球性的，尤其是在亚洲。另外，华为公司也在试图进入美国市场。CIBC 世界市场公司的分析师史蒂夫表示，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的影响那样。但他同时指出，华为公司要在美国市场站稳脚跟，还需要相当的时间。

请大家注意业界分析人士所提到的两个概念：

- (1) 华为公司对网络市场；丰田和本田对汽车市场。
- (2) 戴尔的威胁主要在美国，华为的威胁则是全球性的。

如图 8-1 所示，你不妨从中一窥端倪。不知大家注意到没有，华为份额的增长直接来源于思科份额的减少，仅从数字上看，难怪思科会有些挂不住了。

其实，把华为作为全球竞争对手，不是打官司时思科才想到的战略，早在我到市场前线的 2000 年，我们讨论华为自己的战略时，就知道思科已经把华为作为全球最大的竞争对手。华为也不含糊，同样把思科作为自己最大的竞争对手，不仅因为“数据业务”将是未来通信时代的主角，更因为彼此都明白，华为和思科是先进的“生产关系”的代表。2001 年、2002 年华为在中低端数据产品上迅速扩张，在高端产品上，华为高端路由器 NE50、NE80 等也在疯狂进攻，可以说，思科与华为之战的祸根早就埋下了。只不过，一下子以这种硝烟弥漫的方式爆发出来是我所始料不及的。

思科是狮子，它是不会和鼯鼠来比试的，思科是不得已才和华为直接叫板的。在世界其他地方，特别是中国，面对不断被华为蚕食的市场，它欲哭无泪，这回华为竟然“不识相”地把高端路由器卖到美国的自家门口来了。在思科眼里，当

然无法容忍华为在自己的舞台上优雅地跳舞。

说到这里，你或许有疑问：不一定吧，那华为状告前华为几个销售人员能不能说明几个人的公司也是大公司呢？

几位前华为员工是不是剽窃华为的产权了，我不了解具体情况，也不能草率地下结论，但是有一点可以肯定，华为是在认为主要竞争对手收购了这家小公司而获得华为传输产品知识产权的情况下，才做出如此激烈的动作的。很显然，彼此的矛盾还是因为事态转换到了两个大公司之间才爆发的。

至于，3COM 老总出来为华为公司作证，是朋友从《深圳商报》上看到后告诉我的，这太让我震惊了。一位数据网络产品世界鼻祖型企业的 CEO 出庭为一个中国公司作证，其中固然有利益关系在里面，但请你从这个利益关系里跳出来，和我一起思考两个问题：

（1）美国数据通信制造业的巨头 3COM 和华为成立合资公司，华为控股 51%，3COM 占 49% 的股份。凭什么 3COM 偏偏看上了华为，要与华为合资？因为 3COM 在美国被思科一直压制着，3COM 和华为合资的一个重要目的就是强强联手攻打中国、美国以及国际市场。很多国际巨头之所以愿意和中国本土企业合资，是因为它想利用中国便宜的制造资源，更主要的，是想获得一个身份把它的产品直接卖到中国市场上来。而华为—3COM 不仅是华为控股的问题，而是把合资的产品往全世界卖的问题，如果华为和思科的官司最终尘埃落定，华为和 3COM 在美国有分支机构，华为的产品就可以打着华为—3COM 的牌子在美国市场上畅通无阻地销售。

（2）作为与华为有利益牵连公司的 CEO 能站出来为华为作证，他要有多大的勇气！他的证言更要经得起推敲，如果被判定华为败诉，也将代表着这位 CEO 可能身败名裂。由此一方面可以看出他与华为合作的迫切愿望，另一方面就像他证词中所说的，通过对华为的拜访和了解，相信华为公司完全有能力自主研发优质的高技术产品。对此他是很有信心的。否则，谁愿意自讨麻烦呢？

不知，这位 CEO 先生是否像我们在电影中看到的美国证人出庭时的情景：要对上帝宣誓他所作陈述是真。华为与思科案件激战正酣时我从华为辞职，应该说，我对华为的很多做法以及未来还是或多或少有些担心的。

但无论如何，在我朋友对我描述了这个场景之后，我还是忍不住地慨叹：华为的确太厉害了。



## 第 10 章 华为，中国学历层次最高的人才基地

### 1. 华为：中国学历层次最高的公司

如果不承认高学历与高素质人才整体上正相关的关系，我们便很难对人才有个直观的认识

我更觉得有事业的人是能把自己不太喜欢的工作也做得精彩的人

华为的高学历肯定不能代表个个是人才，但可以肯定地说：中国受教育程度最高、最能成为企业通信专家的群体在华为，这是毋庸置疑的

我相信，看到这个标题你肯定很反感，小汤师傅，博士都在捡破烂了，北大的“高才生”也在卖肉了，你还在谈什么学历呀！中国的大学教育水平如此而已，高学历就能代表高素质吗？

请原谅，我还是要在介绍华为的高学历之前说些“废话”：如果不承认高学历与高素质人才整体上正相关的关系，我们便很难对人才有个直观地认识。

我承认，高学历是不能代表高素质的。那我要问你：低学历就能代表高素质吗？

按照我们的逻辑，大学生读的书没多少用，依次类推，中学生读的书有用吗？小学生读的书有用吗？那我们干嘛还要读书，还是不读书的人素质高嘛！

当初的“读书无用论”就是这么被哄抬起来的。

大学与其说是培养了人才，还不如说是选拔了人才。不管现在是不是“应试教育”，它对人智力的考察是毋庸置疑的。不说别的，就说高中拿在手里的 5 本历史书，要求记忆力好先不提，你如果没有非常强的逻辑思维、分析、归纳的能力，5 本书你还真啃不下来！那么多年代、那么多事件，不是一个有心的学生，不是个聪明的学生，他是搞不定的。工作不也是一样吗？在千头万绪的工作中，如何去把他们理清楚，这都是思维能力和学习能力在起作用。

每年全国有那么多人复读，其中也不乏第一次考试成绩不错的，但你有没有注意到每年的高考状元绝大多数还是从应届生中产生的！这就是智力，更准确地讲是学习能力，真正的人才是学习能力强的人。你说，企业欢不欢迎学习能力强的人？

还有一点更主要的，学历也在选拔态度，态度决定一切嘛。无论你喜不喜欢，在你的年少岁月里，读书就是你的事业，那是社会对你的诉求，家人对你的期盼。对于有些学生来说，他可能不喜欢读书，于是他就不去读书，这是错误的态度。

走上社会后，其实很多工作也不一定就是你喜欢，我更觉得有事业的人是能把不太喜欢的工作也做得很精彩的人。所以，我认为，对于绝大多数学生来讲，努力学习是他那个阶段的事业心。对学习的热诚态度也必将影响到他走上社会后对事业的热诚态度。至于说大学对人的情怀的培养，那更是一个无可替代的场所，这就是我们所说的“大学精神”。

读了大学的人不一定就代表他是高人一等的人才，反之亦然。在“人大”以及华为的“高学历丛”中，我反而看得更清楚了。但是不能否认教育程度越高的人，成才的概率越大。

文科我觉得尚有天赋兴趣的成分，理工科可不是学得越多越反动的问题，华为吸收的更多的是高学历的理工科学生。我后来做市场就深有感触，像我这样连通信原理都没学过的文科生，学起技术来的轻松程度，比北邮以及计算机通信专业的人真是差多了，即使非通信专业的理工科学生也有我这样的感受。而且，学理工的只上到本科能学到很多东西吗？博士和本科的科研水平能在同一个起点上吗？

把导弹、卫星、“神五”发射上天的就是这些高学历的“傻子”。不信，你让卖茶叶蛋的试试？

我们对高学历的偏见一方面有部分高学历学生个人的问题，但更多的也是社会对他们的理解和使用问题，有些单位根本就没有对博士的需求，也有的对博士的使用有矛盾的心态，更不能容忍的是，还有的对博士有虐待的心理。

如果您能接受我的观点，我现在就开始说华为的高学历了。我只是本科啊，差点没让我进华为，说我学历低！

华为 85% 以上大学毕业，40% 以上硕士毕业，你要知道这是全公司 20000 人的比例，连华为的工人等全部都算在内（华为的人数波动较大，这两年基本在 20000 上下，后文我在论述华为人为满为患时，当前数字我用 19000 人，高峰数字我用 23000 人，其他时候的数字都用 20000 人）。有些公司所谓大学毕业占 90% 的比例也不假，但那只是它的总部职能部门。华为的市场部、研发部、管理部门几乎 100% 大学本科以上毕业，连生产部的博士也很常见。

华为每年 10 月份到高校招生都有一个详细的计划，招哪些学校、专业的名单列得清清楚楚。一般来说，除了专业的电子院校外，华为只招国家认定的各类重点大学。天津只去南开、天大；上海只去复旦、上海交大、同济、上财大；广州只去中大、华南理工；福建只去厦大等等。在华为，北大、清华学生比比皆是，浙大、西安交大、华中科大更是一个班的学生几乎全部被华为一锅端。

华为的高学历肯定不能代表个个是人才，但可以肯定地说：中国受教育程度最高、最能成为企业通信专家的群体在华为，这是毋庸置疑的。

说起华为人的学学历来，六天七夜也说不完。我随便给你举两个例子吧。例子

一：

市场干部部曾经有一个任职资格部，因为来得比较早的缘故，我算是一个领头的吧，按照国家级别可以算作股级干部，我把每个人的学历状况一一写出来，为了丰满一点，更为了满足我一点虚荣心，我把你们的名字列出来了，兄弟们，不要见怪呀。

张秋实：大连理工大学 MBA；

何 亮：哈尔滨工程大学硕士；

李晓谦：北京大学心理学硕士；

张平挺：厦门大学 MBA；

吴江辉：清华大学自动化本科；

肖振东：华中科技大学硕士；

李 滔：英国卡迪夫大学硕士。

诸位兄弟，现在可好？

就数我最末流，人民大学本科毕业。所以不说嘛，当初嫌我学历低，差点没要我。其实以学历低为借口说明学历低是最容易说得出的借口，人力资源部那时候硕士已经扎堆了。你要知道，那是 1996 年，华为只有 3000 人，我好歹也是人民大学毕业的，学的就是人力资源管理专业啊！况且我也只是应聘一般的办事人员嘛！

请看例子二：

1996 年刚进公司时，与我同住在大冲村一家民房的室友是中科院应用数学专业的博士后，就是邓稼先工作的那个研究所，他说他是中国这个专业最年轻的博士后，小伙子当时只有 28 岁。他三番五次地拿出中科大校长盛情邀请他出任某某系副教授的函件给我看。我看了，的确是真的。后来他到“深大”当老师去了，在“深大”当老师条件要求高，不是博士一般不予考虑。去了就是副教授。

## 2. 华为：中国员工收入最高的公司

大唐公司的部分员工能没有想法吗？他们传说，在华为公司干上 5 年的中层干部可以买艘游艇

因为华为收入高，所以人才来了，因为你是高级人才，所以华为给你钱

让人家饿着肚子、提着裤带拼命工作，你把管理做成麻花辫也没用

你肯定又来气了，汤圣平！你的逻辑到底是什么？先说华为学历高咱就算过了，现在又来扯华为挣得多，能说明什么？这不明摆着要说华为是暴发户吗！你先别急，我还要说几句废话。

企业都是功利的，也有大手大脚花钱的，但是花给自己可以，把钱大把大把地十年如一日地发给员工，老兄，你当老板试试你自己有没有这份好心情。明明 5 万块就能把人招来，哪个现代企业的老板愿意花 10 万块？那是慈善家干的事情，而且，你相信慈善家也不会白花钱的。

中国发展到今天，人才已经形成了一个开放的市场，IT 业更是如此，IT 业的人才已经开始国际化了，IT 业中有多少“海归派”、“中飘族”啊！既然是市场，最核心的杠杆是什么？价格。员工的收入就是价格。相对来讲，如果市场信息是充分开放的、共享的，价格高的人一般是价值比较高的人。TD-SCDMA 进展迟缓的原因有很多，其中一个就是部分人才流失的问题，大唐公司的部分员工能没有想法吗？他们传说，在华为公司干上 5 年的中层干部可以买艘游艇！

浙江媒体痛惜杭州 IT 人才成批成批地往上海跑。是啊！杭州的房子比上海卖得还贵，中层干部一年最多就挣 10 万，他不往上海跑只能说明他还不是人才！

因为华为收入高，所以人才来了；因为你是高级人才，所以华为给你高收入。

企业管理很复杂，但企业管理核心的东西有时又很简单。让人家饿着肚子、提着裤带拼命工作，你把管理做成麻花辫也没用！好了，我现在开始说华为公司员工的收入。

华为只要是本科毕业年薪起点就在 10 万以上，这是招应届大学生的标准（从社会上特招过来的更高），这些都是对外明确宣布并且全部执行的，光这个比重就在 85% 以上。约 7000 人的一线市场人员和用服人员，近 10000 人的研发人员都是在这个圈子里，加上虽不是本科毕业但也有一定职位和工龄的，总的比例不会少于 90%。至于工作一两年后达到 20 万以上是轻松的事，近两年内部股改为期权后，新来的员工收入要少一些，但达到 15 万却不是难事。在华为，年收入在 50 万以上的以千计；年收入在 100 万以上的以百计；其他 10% 的人，虽没有 10 万，绝大多数也不会少于 5 万。连华为的司机月收入都是 5000 元，要知道华为的司机主要可不是给领导开车的，而是给员工服务的，华为的领导几乎全是私家车，自己掏钱自己驾驶。

华为公司有 20000 人，你算算各项比例的数字是多少，如此庞大的公司，如此高比例的高收入，中国有第二家吗？我没有全国企业的数据，但你能不能给我找出一个反例来呢？

在深圳，你如果说你是华为的小伙子，肯定有很多人愿意为你做红娘，只是

由于深圳知识女性的人数相对较少，华为的很多小伙还在单身。在很多人看来，华为的小伙就意味着高学历、高收入，基本上可以划等号。

华为在深圳产生的消费拉动是任何一家深圳企业所无法比的，我相信在全国都是没法比的。试想全国有哪个企业有接近 2 万个收入都在 10 万以上的员工，他们的年龄多数在 30 岁以下。在深圳，华为的私家车数量众多，档次较高。在全国人民还在热衷于讨论赛欧、威驰、宝来时，华为员工的购车视线基本都在广本、别克以上了（华为人喜欢把别克作为私家车可以看出华为人的风格），在华为有一句话叫“是华为就能买得起别克”，这话说得有点不够含蓄，大手大脚。可但凡在华为工作 3、4 年以上的员工，买辆别克车一般是没问题的。前一阵我回深圳，发现一弱小女同事竟然也买了辆偌大的别克，不知是何用意。唉！在杭州，想“嫁”有别克车的女人只能到报纸上看征婚启示了。

别克、广本等车是华为基层员工的坐骑，很多中层员工以及高层员工的眼光就盯在 VOLVO S80，BMW 等车上了。

在深圳，只要有高档楼盘开盘，一定就有华为过来集体采购，很多地产商索性事先就专门制订好对华为人的打折措施。有数据表明，华为公司当初所在的南山区就是因为华为人的大量租房，整个区的房租急涨了 10 个百分点，大冲村的农民靠大量出租华为员工的住房而发财，听说华为要搬到龙岗后，立刻就有一些人到附近去造房子，说造好后专门给华为员工租住。

我同事告诉我，2002 年他到离原华为办公不远的西丽湖度假村开会，上了一辆黑车（没有营运证的出租车）。司机抱怨说：以前你们华为在这边，我就买了辆车，准备专门做你们的生意，可我这车刚买不久，你们就搬到龙岗了，现在我连生意都没得做，亏本在跑！

### 3. 华为的？！是人我们就要

他们自己的员工一到下班的点，“呼啦”一下全没了，而从华为过来的人加班都成习惯了

这两年，华为的管理出现了一些问题，各大公司更是恨不得把招聘会开到华为公司的办公现场

华为无论结果如何，单凭它为社会培养的人才就足以载入中国企业最浓墨重彩的史册

人才出走有些可惜，但部分也是社会循环的需要。在人才流动中，华为人的炙手可热印证了华为的确是 IT 业的“黄埔军校”。

从华为出去的员工很少主动到其他公司去找工作，绝大多数已经有了着落，要么自己出去创业，要么以更高的收入或者更高的职位被别的公司聘请。更多的

人，离开华为时已经不甘心再为别人打工，大多数都是自主创业了。他们的很多人是在成为百万富翁之后走出华为的，这个时间大约需要 4 年或 5 年左右，除了不必为生计掉进职业选择的陷阱外，在华为锤炼的 4、5 年中，他们已经掌握了面对社会选择的技能，个个都能独当一面。在深圳和全国遍布着华为人创业的足迹，当然官司也就跟着打起来了。

在深圳，在通信界，对华为真正了解的公司把华为奉为楷模，对华为的一招一式都非常关注；对华为了解不深的公司也对华为的员工几乎来者不拒，因为他们知道华为员工的素质和价值。一家希望我加盟的公司老总告诉我，他觉得华为出来的员工就是不一样，不要说素质高，最起码的，他们自己的员工一到下班的点，“呼啦”一下全没了，而从华为过来的人加班都成习惯了。你会经常听说，某某人在某个公司做部门总监了，你会发现这某某人不就是那位在华为见人就喊别人“总”的那个谁吗？至于华为部门经理到别的公司做了副总，你一点都奇怪。从我最熟悉的人力资源部来说，在深圳很多优秀公司的人事部经理，都是华为人力资源的普通管理人员。不过，顺便说一句，很多人事部经理的工资还不如在华为做一位普通的人力资源管理人员，很多人是为了能把在华为学到的东西在社会上施展。毕竟人们对职位、权利的追求从来都是乐此不疲的。

我在华为的几年中，也曾经接到 3 家中型公司的邀请出任人力资源总监。不过，我知道更多的是因为我沾了华为的光以及朋友们看得起的缘故。

在一线市场部，各大公司都以追逐华为的销售人员为最大快乐。在市场上工作一两年的员工，几乎每个人都接到过猎头公司的电话。UT 斯达康公司现任华东地区老总李咏，在华为杭州办事处任副主任时被挖到 UT 斯达康做 UT 的杭州分公司总经理，虽然在华为杭办他不是第一把手，但到了 UT 斯达康后，显示了他卓越的才能，升任华东地区老总就是他职业成就的最大注脚。

这两年，华为的管理出现了一些问题，各大公司更是恨不能把招聘会开到华为公司的办公现场。

我在想，华为无论结果如何，单凭它为社会培养的人才就足以载入中国企业最浓墨重彩的史册。短短的 10 年间，华为为 IT 业及其他行业累计培养了 3 万名最高层级的大学毕业生。2 万人正在把民族企业的华为带向世界级大企业暂且不说，另外 1 万在社会上起着中流砥柱作用的人才创造了多么大的价值啊！在今天不起眼的林林总总的小公司中，说不准有一天又成长出一个个华为、思科、诺基亚、爱立信来。

华为培养的人才对社会的影响是深远的，华为公司培养人才的功勋更是无可估量的。

#### 4. 天才、传奇、领袖

杨元庆 25 岁才毕业进入联想。在他这个年纪，李一男在华为已经是“一脚踢死牛”的主儿了

唯独，只有，仅仅只有李一男离开公司后，华为专门在《管理优化》报上登载了李一男的长篇辞职声明

现在李一男到了产品部，他那个部门少 1 万恐怕通不过吧

1996 年，我刚到华为公司，对华为的一切充满好奇，看到一张张政治局常委来华为视察的照片，我问同事宋婕：“标题上说‘华为公司技术人员向某某中央领导汇报’的小伙子是谁啊？好像每张都有他，小伙子很牛嘛！”

“小伙子？他不就是李一男，华为公司常务副总裁吗？！”

李一男！我来的那一年，他 26 岁。

而他成为华为公司的副总裁时不是 1996 年，而是 1995 年，他 25 岁。很多人认为 1995 年华为还是小不点吧，但 1994 年的时候，胡锦涛就到华为参观了。1996 年的时候华为已经有 3000 人，年销售额是 26 个亿。

中国年轻一代管理精英中的大哥大级的偶像是杨元庆。他 25 岁才毕业进入联想。在他这个年纪，李一男在华为已经是“一脚踢死牛”的主儿了。就是现在，李一男也很小，1970 年出生的，杨元庆已经冲上 40 不惑的大关了吧。

李一男，华中科大少年班本科，1993 年从该校硕士毕业后进入华为研发部，凭借出色的技术、业绩及领导能力，1995 年升任主管华为最要害的部门——中央研究部的总裁、公司副总裁，1998 年任华为公司常务副总裁，1999 年任华为电气股份有限公司总裁。2000 年离开华为，独立创办北京港湾通信公司，自主研发、生产、销售，刚一起步，年销售额就达到 2 亿元，两年就得到 10 个亿的风险资本。由于近两年通信业环境不好，加上毕竟成立不久，公司的运作还有些困难。但我相信只要气候转暖，他一定会成长为一个通信业巨人。我回过头来修改稿子时已是 10 月份，我听说港湾公司 2003 年的销售额可以达到 10 个亿。

还是说他在华为公司的经历。

大家知道，副总裁也有甲乙丙的，他是主管研发的常务副总裁。华为就靠研发吃饭了，直到现在，华为还是研发人员最多，收入最高，当然地位也是最高。李一男当时的实际地位和权力仅次于“左非右芳”。

华为的研发有那么重要吗？举个例子。你知道华为决定上 3G 意味着什么？意味着 4000 名骨干研发人员将耗费数年做 3G 的研发，意味着你要养活这 4000 人数年，可这 3G 牌照还不知什么时候发，更何况市场、生产还将做大量的投入和支持工作。最关键的是如果 3G 不成，华为何去何从将成为难题，甚至会有灭顶之灾；如果成了，市场接受了，对华为将会意味着新的辉煌，对世界的移动制造业的格局将会产生巨大的影响。

不说成败，不说其他投入，仅 4000 人 3 年的工资至少 15 个亿以上，3G 的牌照迟发一天，华为的成本支出就是 300 万元。我们很多所谓大企业是在做贸易，做组装，这个不赚钱再换一个。而华为呢，一项研发投入进去只能是生死未卜的等待，残酷到你可能回头的机会都没有。

现在 3G 研发不是李一男的事，但在华为公司研发史上，他做出了多少对公司发展具有革命性的决定啊。其实在李一男之前主持研发的是郑宝用，郑宝用是任正非创业的搭档，相当于 P&G (Procter & Gamble, 宝洁公司，1837 年以两个合伙人的名字命名)，不要以为他只是一位元老而已，他是华为公司研发的奠基人，管理上也有自己的一套办法，不要以为他年纪已大，其实是上世纪 60 年代生人。2001 年，郑宝用因健康原因退出华为公司的管理层，他的为人和能力在华为都是广为传诵的，用年轻有为、才华横溢形容他一点也不过分。

就是这样一位既是元老（而且是元老中的元老），又年富力强，能力、资历、成就不比任正非逊色多少的郑宝用，在研发大权的争夺中最后却输在了没有华为创业背景、从华中科大刚刚毕业不久的“小孩子”之手。

这里面会不会有权力的斗争？或许有，但我觉得揣度这些与“狗仔队”性质无异。无论是不是权力斗争，任正非也不敢把如此重的重担放在一个承担不起的人身上。华为公司的人才太多了，郑宝用本人也是一个比较善于与人合作的人，华为现在掌门的副总裁绝大多数和李一男是一个年代进公司的，挑谁不好，干嘛非挑李一男呐？任正非也绝不会因为权力斗争的原因扶植一个不懂研发不懂管理的人，华为是民营企业啊！要靠自己生存活命的。任正非的权威本来就不可撼动，无须通过这种权力斗争来巩固自己，而且，李一男绝不是听话的那种人，相反很有个性，比他随和听话的副总裁很多。任正非自己虽说也是技术出身，但随着时间的推移，通信技术一日千里，他专业技术方面新的东西懂得越来越少，任正非能大部分判断什么一定不可以做，但绝不至于能预测一定可以做什么。

事实上也是如此，因为很多的技术决策在李一男那里已经基本上就定论了。

有人说，在华为任正非一人说了算，副总裁都是傀儡。同志，你想想啊，一个 20000 人的公司，一个没有真正意义上的事业部、没有子公司的庞然大物（见后文《20000 颗心一起跳动》），一个人独裁是不可能的。你以为任正非是神吗？那华为为何要招如此多的高级人才，“傻子”更容易把任正非当成上帝。任正非在华为的权威是毋庸置疑的，不要说权威是宝贵的管理资源，权威不等于独裁吧？！你还记得我在前面说到孙亚芳时一个对干部评价的故事吗？工作过的人都应该有体会，无论你领导怎么独断专行，怎么聪明绝顶，这下属的作用可是太大了，他虽然只是建议权，实际上因为领导的信息缺位，建议权也就因此成了决策权，领导只是最后按“Enter”罢了。慈禧独裁吧，一个小李子就能把她弄得晕头转向。所以，华为无论如何也谈不上任正非独裁（见后文《相信规律》）。

从 1995 年李一男主管研发到 2000 年李一男离开的 5 年间，正是华为发展最辉煌的时候，而直到 1999 年，李一男在华为中央研究部都是一人独大。



华为中央研究部高手如云，年轻气盛，即便不是高手，也都是高学历。作为研究部总裁，你没有几下子能把人服住？李一男当政 5 年，研发部人莫不对他交口称赞，服服帖帖。他离开华为创业后，上百的在华为是骨干以及担任重要职务的兄弟们先后聚在他的大旗下。截至现在，华为常务副总裁级别的人走过 3 个，高级副总裁走的更多，唯独，只有，仅仅只有李一男离开公司后，华为专门在《管理优化》报上登载了李一男的长篇辞职声明，大致意思是说他辞职不是因为华为亏待了他，只是想尝尝创业的滋味，感谢华为云云。你也看得出来，实际上这不仅是李一男的声明，还是任正非的声明，华为的声明。主要意图就是怕引起员工的震动，稳定军心。

李一男在华为的地位由此可见一斑。

### ■ 聪明绝顶的李一男

我没有见识过李一男的技术能力，但我曾经听无线研究部的总工唐东风满怀敬重地评价过李一男的聪明。有一次唐要向客户搞一个技术汇报，邀请李一男出席。由于李一男太忙，事先没有就技术进行沟通，在去会议室的楼梯上，李一男说：你给我把主要的东西讲讲吧。就是从 1 楼到 2 楼的距离，李一男到会场上竟然能滔滔不绝地把精华阐述得非常透彻，连唐本人都难以置信李一男领悟、掌握得如此之快。这是一项新技术，而且可以看出他事先不知这项技术的细节，因为他说的很多语言是唐的介绍，但如此专业的技术，在如此短的时间里全部掌握，理解丝毫没有偏差，而且发挥得如此淋漓尽致。真是令人难以置信。

### ■ 自然领袖的李一男

他在华为的权威我是领教过的。

1998 年李一男除了负责研发外，还在市场部兼任产品行销部总裁，我那时在市场干部部负责测算市场部的奖金，市场部两个最主要的部门是产品行销部和国内营销部，华为历来认为客户经理（国内营销部）要比产品经理（产品行销部）重要，因此在我的测算中，客户经理的平均奖金是 7 万，产品经理的平均奖是 6 万，我把测算结果汇报到公司资深副总裁、干部部部长杨汉超那里，杨总沉思了一阵说：本来倒没什么问题，但现在李一男到了产品部，他那个部门少 1 万恐怕通不过吧。

就市场部而言，最大的官不是李一男，应是市场部总裁，因为市场部在公司的地位，市场部总裁、下属几大部门的头都是公司副总裁，当时在市场部任职的 6 位公司副总裁在华为都是叱咤风云的人物，都是 20 世纪 60 年代出生的年富力强一族，都是名牌大学毕业的本科、硕士、博士，都掌握着核心部门的大权。论资历，谁都比李一男老，3 位是 1990 年就进入华为公司的元老，最晚的两位是 1993 年进入公司，但人家好歹都是博士啊！论年龄，都普遍比李一男大 5 岁以上，只有胡厚昆比李一男大 2 岁，可胡是 1990 年进的华为。另外，李一男长期在中研部，到市场部来只能算是个新丁，而其他 6 位中的 4 位都是市场部元老级的人物，小米加步枪从市场上一步步做起来的。还记得我前文中说的制订“狼狽

组织计划”的徐直军吗？他也是 7 大副总之一。

就是这样 6 位让华为敬畏的副总裁（我相信不少人连他们的面都没见过，毕竟公司太大了），在市场部常委的会议上，只要李一男说话，6 位副总裁基本鸦雀无声，认真听讲，如果没有他的意见，这结论是没法轻易下的。

华为没有政治级别，华为内部也没有谁有什么背景，同志们都是精英中的精品。如果你能力一般，仅凭职位高一点是不可能获得大家尊重的。就是在政府机关、国有企业，就算官比别人大，也不代表别人就一定要尊敬你。再说，除了孙亚芳外，华为的副总裁之间没有行政上的隶属关系。可以说，李一男的权威一方面来自于他的职位和权力，更主要还是他的自然领袖风范。你要知道，在年龄上他还只是个毛头小伙，而且单薄文弱的……他在腰上挂个手机我都替他累！

朋友，25 岁时我们在干什么？我们还在整天地想着买富康还是买夏利，是买商品房还是去摇经济适用房的号子，整天还在想着怎么样才能逗“朱科长”开心，工资怎么样才能涨到 4500 元吧！

李一男在 25 岁时已是 10 个亿产值的华为公司副总裁，30 岁时他已协助把华为带过了 200 亿的大关，他一举一动都会影响华为的发展方向：程控交换机、几十个 G 的波分传输、代表未来的数据通信、通信技术的皇冠 GSM、CDMA、数千人的招聘计划、盛大的市场策划、全球性的市场扩张战略的拍板，李一男都是核心决策层中的一员，甚至很多时候就是直接来自于他的决策。人家可是 1995 年的 25 岁啊。

我不太想得明白，如果华为公司是家上市公司，如果华为公司抛弃低调的舆论主张，如果华为是家生产日用品需在大众媒体上进行广告轰炸的公司，1.70 米不到的身高，110 斤不足的体重，是风就敢把他吹倒，年薪数百万却买了辆捷达车的 25 岁华为公司常务副总裁李一男，在妙笔生花的记者那里将会生成怎样的文字！

## 第 4 篇 中华有为：华为是什么

我这样的做法对于华为的销售人员来说再普通不过了。华为的销售人员能做到你一天不见我，我就等你一天；一个星期不见我，我就等你一个星期；上班找不到你，我节假日也要找到你。

### 篇首语：让品德给成功分级

他没有精英的气质。狮子之所以能成为霸王，很大程度上是因为它有独步天下的勇气

代表最高成功境界的企业家们始终铭记企业存在的意义是为员工创造财富，为社会创造价值，为国家创造尊严

如果品德的等级建立不起来，我们就永远有身份的等级

我们的民族不知什么时候对“社会精英”有种近乎迷信的崇拜。一方面我们嫉妒他们，另一方面在他们面前我们显得无比卑微，比如北大才子，比如某科学院看门的正教授。如果就这么看了两年的大门，他是不是“精英”我还真有些怀疑。

他没有精英的气质。狮子之所以能成为霸王，很大程度上是因为它有独步天下的勇气。

但是，我们却给了他们热情洋溢的赞助。为什么？因为景仰他们，因为迷信他们，北大毕业怎么能不是精英才子呢？正教授怎么能受到不公平的待遇呢？

同样，我们的社会热衷于成功，崇拜各类财富精英。追求成功、景仰财富是好事，可我们在对成功者三呼万岁时，有没有拿开遮眼的笏板来看看他们的脸呢？

成功是按品德来分级的。

我们有踏着老百姓的肩膀一路走过来的成功。他们利用灵通的信息、政策的漏洞、便利的人际资源，打着市场经济的旗号，对社会资源进行“合法”掠夺，不仅自个儿赚了个盆满钵满，而且还获得了巨大的社会声誉。这是最低等级的成功！我给予一笑。

还有一类成功是纯中国式的成功。企业家功成名就，光宗耀祖，他有一份硕

大的家业，但是外人是沾不得的，他们把自己严严实实地裹起来。他们也知道分一杯羹给别人，可千万别指望他能与你分享。他们也不会冒太大的风险，说起往事来也许你听得心惊肉跳，但你有所不知，其实那是一份再稳不过的差事。这是中级的成功！我给予掌声！

还有一种最高境界的成功。他们始终站在创新的最前沿，特别是高科技（不仅指高科技，泛指代表创新和领先世界的欲望），要知道“高科技”不是一种炫耀，它更需要一种使命感。“高科技”的风险也许会让你迅速身败名裂，“中级的成功者”对此是会三思的，“低级的成功者”是永远不会去招惹的。代表最高境界成功的企业家们，始终铭记企业存在的意义是为员工创造财富，为社会创造价值，为国家创造尊严。员工成功了，企业成功了，国家也成功了。这是使命感的成功！我给予崇敬。

我们的社会何时来给成功分级啊！如果品德的等级建立不起来，我们就永远只有身份的等级。

华为就是我心目中最高境界的成功。任正非成功了，他建立了中国最优秀的企业；依照我有限的价值创造能力以及华为对我的馈赠，依照我知足的心态，汤圣平也成功了；华为在深圳，改革开放在深圳，一个世界级企业在深圳的诞生就是改革的成功，中国也成功了。

来，请跟我来，推开华为的这扇大门，一起去欣赏这繁花似锦的温馨花园吧。

## 第 13 章 在大阳台上晒钱：高薪的华为

所谓的“补充”保险，就是在员工工作的时候就把你养老的钱发了

我们以后一定要买大阳台的房子，这样如果钱发霉了，就把钱放在上面晒

任正非比这做得还好的是，他只有不到 5% 的股份

一个有钱的老板却舍不得给你钱，他说给你什么，你都不要信

“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。”这是华为在其《华为公司基本法》中说的话。这实际上就等于断了自己的后路。不给自己留后路的人是做大事的人。

如果就具体的管理政策而言，我始终觉得任正非的高收入政策是华为公司最成功的地方之一。有人肯定会说，他有钱啊！

在公司初创或者效益一般时，很多老板做的是什么呢？自己多捞点，否则自己开公司为了什么？等他赚了钱了，你不要以为一个人成了有钱人，他就会主动把钱分给别人，相反，很多人敛财的欲望更强了。任正非两者都不是。

华为在最艰难的时候，他和员工一起共患难。等华为有钱了，他又鲜明地提出“利益共同体”，他甚至有个形象的说法，“带兵打仗，哪能不给士兵几两烟土钱。”

他说了，还真的是这么做了。随随便便一个新员工一年 10 万以上的年收入在很多企业不常见吧？华为一个部门总监的年薪在 100 万以上也是屡见不鲜。前不久，状告华为的前北京研究所所长持有的股票是 354 万股，不要说他还有不少于 50 万的工资和奖金，每股 70% 的分红，他的年收入是多少？而他，其实还不是真正的核心层面的人物。

华为比这做得还要好的是，它甚至发了很多员工都没想到的钱。华为从 1996 年就开始发相当于工资 15% 的“补充”保险（华为称为安全退休金），并且每隔两年便直接打到你的银行账户上去。所谓的“补充”保险，就是在员工工作的时候就把你养老的钱发了。请问有几家公司给员工发过这种保险？我想很多公司觉得给员工交社会保险已经是很大的恩赐了吧！华为公司有几个人想到华为能在 2002 年把股票价格从每股 1 元涨到 2.64 元？有哪个公司的股票分红可以达到 70%？

更加不可思议的是，不仅发当前的，从制度上、从人情上完全可以不发的以前的钱，华为竟然还主动补偿给员工。没有实行安全退休金制度以前的钱，也按

现在的标准补发，比如 1990 年进公司的人，可以再获得 6 年退休金的补偿。华为在 2000 年时主动给一些当时是骨干人员但此前股票较少的员工补了一笔股票。华为不补给你，你能怎么样？再说了，今年你是骨干，以前你是普通员工，什么时间办什么时候的事，完全可以说得通。这一笔就是十万、几十万以上的收入，相当于白给呀。

人最怕的就是承诺，因为兑现不了往往会自找麻烦。任正非在创业初期说：我们以后一定要买大阳台的房子，这样如果钱发霉了，就把钱放在上面晒。人家说到做到。

有很多人曾经问我，你们出来后，华为能不能把股票的钱给你们。我以前说能，因为我没有听说过不能的。但现在我可以大声地告诉你：完全能！我在辞职后，所有的工资余额立刻打到我在杭州的账户上，公司股价公布后的一个月内，华为就把股票按照最新的价格全部兑现到我的账户上。要知道华为 2002 年的效益并不怎么好，现金流也不充裕。

所以，我颂扬华为不仅因为我曾在那里工作过，而是我觉得能给我承诺，给我兑现承诺的公司是值得信赖、值得颂扬的公司。

任正非比这做得还好的是，他只有不到 5% 的股份。在中国，亲自一手创办、一直担任总裁、在华为威望无人能及的民营企业的老总，他的股份只有 5%。你还能说什么呢？反正我是无话可说。据讲，华为有个副总裁在华为做了时间不长后离职，因购置别墅向任正非借钱，任老板自己掏腰包给了他 100 万！

即使我现在是辞职人员，即使我要写一本有很多批评华为内容的书，我还是深深地佩服华为和任正非。我和几个华为的辞职人员在一起聊天时都说，华为最后的成败定与天，定于地，定于未来的华为，但华为和任正非在过去和今天取得的成就没有几个人可以企及。因为做企业，做大企业，做世界级大企业，要靠一种大气，没有大气怎么会有战略呢？战略是要高瞻远瞩的。不大气的人，没有资格做企业家，不大气的企业，终究也做不了百年老店。

任正非和员工利益均沾是大气，主张以分配作为企业文化的基础是战略，而且是大战略。

很多人不明白为什么华为既自主研发，又给员工发这么多钱，而利润还能排在百强之首？这就是大战略。

我们不理解葛朗台是吧？我们不理解有的人贪污 1000 万为什么不收手，还要拿 1 个亿吧？不要不理解，换你我试试，不一定比别人好。这是人性啊，是根深蒂固的自私的人性啊。没有多少人可以突破，虽然我们都可以侃侃而谈，指指点点。

伟大和平凡的区别就在于此。

一个有钱的老板说：我虽然给你的钱不多，但我可以给你很多发展的机会。听我说，不要相信他。你可以反问他：那您为什么要挣这么多？您是不是就不想“发展”了？

“己欲立而立人，己欲达而达人。”一个有钱的老板却舍不得给你钱，他说给你什么，你都不要信！

2002 年诺贝尔经济学奖获得者是美国心理学家丹尼尔·卡伊曼，他把心理学研究和经济学研究结合在一起，对人的行为，尤其是不确定条件下的判断和决策行为提出了崭新的解释。

有一次，卡伊曼从以色列首都的一个酒店打的去机场，到达机场后司机要他付 100 元，卡伊曼和他的朋友都认为太高了，不合理。出人意料的是，司机没有讨价还价，却把车又开回了酒店，并让他们下车：“你们重新打车再去吧，看看是不是这个价！”

很多人对司机的行为都不能理解，但卡伊曼心领神会，因为这正好证实了他的研究成果。他发现：风险决策后的输赢结果对人而言是不对等的，减少 100 元带给人的损失，远远大于增加 100 元带给人的收益。

有钱的人更容易成为守财奴。

所谓男人难过两道关：金钱和美女。对它们的占有是人性中最深厚、最基本的自私性的表现。平凡的人也许不需要这样的洗礼，但对伟大的人而言，事情就不是这样了。

我们每个人都在说吃亏是福啊，可是有多少人始终就没能跨过这道坎？初一做了，十五忘了；今年做了，明年忘了；一辈子都在做，可偏偏到 59 岁时忘了。不知任正非是不是有一天也会忘掉，但他已经坚持了整整 15 年了。

汤师傅茶馆：王石的收入

万科在业界的名气与高层职业经理人所取得的收入不符

万科的品牌价值、公司的影响力与万科的实际经营业绩之间是不是有些差距呢

前两天看王石攀登珠峰，当然关于他的新闻也特别多。其中一则访谈中谈到王石自曝年薪只有 60 万元人民币。

我很佩服王石的气魄，就像网上有网友的帖子说，原以为王石只是作秀，没想到他真的登上珠峰了。

我不知道王石的 60 万年薪包括些什么，我相信一个老总 60 万薪水的内涵远比我们这些纯粹的职业经理人要丰富（虽然王石也声称自己是职业经理人），王石的坐骑就是一辆大奔嘛。但是我基本可以推断除了股票收入，除了作为老总自然拥有的福利，打到王石工资存折上的可能真的只有 60 万元。

我在万科呆过两个月，对万科略有所知，同时我对万科有很深的感情，我甚至有些崇拜王石。只是我还是要问王总一句：您这个大集团的堂堂董事长年薪才 60 万元，那您那些副总们，各地分公司的总经理们、经理们还有普通的员工们能比 60 万元高吗？在深圳，在北京，在上海，哪怕在南京，在武汉，您分公司的总经理们年薪只有这么点，他们能没有一点怨言吗？

我对地产行业的薪酬行情不是特别清楚，应该是比 IT 行业要略低，可我知道万科的管理层，包括总部职能部门对人的要求都是挺高的。事实上在前几年，我在公开发行的《万科周刊》上看到，一下子记不清楚是哪个子公司的老总曾提出过这个问题：万科在业界的名气与高层职业经理人所取得的收入不符，在职位上我们似乎处于“上流社会”，可收入却无法让我们跻身这个阶层。

“贫而无怨难，富而无骄易”。万科在人才的吸引上的确受到了收入的一定制约，好在万科在管理以及营造的氛围上替代了一些收入不高所造成的影响。

我不是在这里宣扬金钱万能，但如果我们鄙视金钱的作用就大错特错了。无论是什么企业，人家出 20 万，你出 10 万，如果不是对你有特殊的感情，你有什么特别吸引人的地方？再说了，人家出 20 万又不是要我的命。万科是否因此没有吸引到更多、更好的人才呢？

万科是中国房地产的大腕，但是万科的品牌价值、公司的影响力与万科的实际经营业绩之间是不是有些差距呢？我在想，如果在薪酬方面多些吸引力可能对万科的快速成长更有利，也更能通过业绩体现出你的霸主地位。

算是多句嘴，无论如何，万科还是中国优秀企业的代表。



## 第 16 章 “不要脸”才能进步：沟通的华为

华为党委书记陈珠芳老师说得好：你有钱你可以吃小炒，但你必须得排队。

在华为没有贵族，除了在收入和职权上有高低之分外，在人格上大家都是平等的。华为的副总裁如果你不认识也没有关系，他们和普通员工一样的打扮、一样的行为规范。没有员工见到他们点头哈腰，他们没有特权，他们天天就在你的身边。无论是物理位置还是心理位置。

但要知道，这些和你站在一起排队，和你无碍地说笑的小个子，转身可能就要去拍板 3G 的生死，或接待中央政治局常委并做汇报。

### 1. 被曲解的“垫子文化”

站在门外，你甚至可以很清楚地看见老板的一张简易的小折叠床，老板就差打地铺了

垫子确实是当初加班、勤奋的衍生品……准确地讲，华为的“垫子文化”反映了华为的“平民文化”

在 2000 年前，华为副总裁一级没有独立的办公室是很常见的，即使有所谓的独立办公室，也是一间不大的办公室，里面还有他的副手和秘书，共 3 人。

在我印象中，一直有独立办公室的只有任正非、孙亚芳、郑宝用 3 人，而且仅仅是真正的办公室，绝对没有我曾经见过的一些官职不大排场不小的领导所配备的奢华办公室：地上配有高档的地毯还不说，很多领导的办公室竟然有洗手间和淋浴房！

任正非在 2000 年搬到龙岗基地之前，在科技院的 7 楼办公室也就是 30 个平方左右，普普通通的桌子，普普通通的装修，背后也没有看起来吓人一跳的巨大书柜。站在门外，你甚至可以很清楚地看见老板的一张简易的小折叠床，老板就差打地铺了。

至于各副总裁，大多和员工在一个开放的办公室里办公，办公用品也和常人无异，只是他们的办公室往往在一个角落里，这个角落只能给他们极其有限的单独空间，他们的一举一动都在大家的眼里。到了午休时分，一群男男女女“不成体统”地都在一个办公室里躺下。循着细细的鼾声，你都可以发现副总裁同志正在睡梦中露出甜美的微笑。磨牙之声相间。

很多人包括客户认为发现了华为人辛勤工作的证据：放在办公室里睡觉的“垫子”。其实这是个很大的误解，垫子确实是当初加班、勤奋工作的衍生品，

但是在好几年前，华为的垫子已经变成人们中午睡觉的工具了。因此，准确地讲，华为的“垫子文化”反映了华为的“平民文化”。在一个办公室工作还能勉强说得过去，但把灯一关，帘子一拉，副总裁和普通员工们，男员工们与女员工们就这么像海豹一样横七竖八地躺在一起，有几个公司能够如此？

当然，华为不是办公室不够用，更不是小气省钱，华为公司在硬件上的配置是非常追求品质的，不要说现在新的生产基地是按照五星级的标准进行装修，早在 1996 年搬入的科技园办公大楼的装修标准就是四星级水平了。

值得一提的是，华为在全国的办事处租用了直辖市以及省会城市中最好的写字楼，办事处主任们都有一个相当体面的独立办公室，他们中任何一个人的办公室都比任正非的要宽敞明亮。不要以为高层不知道，华为的高层就等于半个市场人员，下办事处是常事。但高层从来没有因此而有任何非议，办事处主任也不会因此而战战兢兢。说到底，这都是副总裁们、任正非亲自签字同意的！

华为的面子是给市场的，不是给职位和权力的。

## 2. 吃出一个“文化”来

据说任正非请客主要就是吃面，而且还不带钱包

这位老板实在没有把华为的文化摸透，华为人可以一掷千金，但绝不铺张浪费

资源是会枯竭的，唯有“吃文化”才会生生不息

说到吃，读者可能会疑惑：你也太吹捧华为公司了，说别的行，说到吃恐怕还要到我们这里来取经。你先别急，听我道来。

### ■ 领导买单

部门领导请下属吃饭在华为是司空见惯的事情。每次吃饭三五成群、浩浩荡荡，一般都是部门领导和他的员工们同去。菜足饭饱，领导买单，因为领导工资高啊，领导的活是大家干的呀，他不买单谁买单？华为还形成了不成文的例行活动，任正非也专门为此说过话，领导不请也得请。我没有亲眼见过任正非请客，但其他领导隔三岔五带着员工成群结队去吃饭都是常事。也许是个玩笑，据说任正非请客主要就是吃面，而且还不带钱包。

不同的“假设”就是不同的文化。很多组织认为官是民的父母，提拔你就是对你的恩赐，而华为认为当官的是沾了下属的光，领导应该感谢下属。这种“假设”的不同，企业文化自然就有天壤之别。就像麦格雷戈著名的 X 理论和 Y 理论，不就是对人性的不同“假设”吗？

## ■ 专找便宜的吃

你要以为华为的员工有钱，肯定会大吃大喝那你就错了，华为专找大排挡吃饭。领导请客也是“小气”得很，找一家小馆子坐下，一盘水煮花生，一盘拍黄瓜，一人再来一碗炒河粉，最后，算是改善伙食，再上一盘回锅肉。

这就是华为请客或者聚会的常见菜单。

1998年的时候，华为一离职人员想起华为这么高的薪水，买房子都是成批成批地买，吃饭风又如此盛行，于是在与华为只有一街之隔的地方开了个档次较高的饭店，所谓“较高”，就是有迎宾了，有包厢了，菜单不用手写了。其实也不过就是一家平常的中档饭店。

你大跌眼镜了吧！两个月之后，这家饭店就倒闭了。

这位老板实在没有把华为的文化摸透，华为可以一掷千金，但绝不铺张浪费。停在大排挡外面的是一辆宝马，车的主人就在里面吃刀削面。华为所谓的请客聚会，实际上就是普通的吃饭而已，说白了，就是员工沟通、聚会的一个借口而已。

华为是不是就是艰苦朴素呢？我觉得还不是。前文说了，华为也认识螃蟹，吃螃蟹。华为就是习惯了，“老一辈”的创业者就是这么过来的。早期任正非经常对几十个员工说，今天改善伙食，熬点猪尾巴汤啊！大家拽着猪尾巴吃得挺开心。每个新人进来后，大家请客吃的也就是这些，久而久之，自己也就爱上这口了。

## ■ 吃饭搭台，沟通唱戏

华为公司之外的人如果与华为的朋友在一起吃饭，你通常就会感觉到你失去了自我，因为他们所有的话题都离不开华为。聊着聊着，突然有人说：下班了干嘛还谈什么华为啊，聊点别的！同志们“噙”的一声开聊别的话题。聊着聊着，突然又有人说：刚才不是说不谈华为了吗？怎么又聊起华为来了？来，喝酒，喝酒。

于是，又是一阵哄笑。

公司派人到办事处做支持，事情还没谈，先吃饭再说，也就是找一个咖啡厅或者干净的小饭店。当然吃的最多的还是华为人的最爱：火锅、湘菜，反正要够辣，够劲。吃得汗流浹背还是那个话题：华为。顺便把本次来的目的、对策全都穿插进去。饭吃完了，问题也就谈完了。

一抹嘴，回办公室干活，“吃人嘴短”啊，哥儿们，保证连夜把报价做好。

设备出问题了，用服兄弟火线把设备调通。走，兄弟们，感谢，感谢，出去

吃顿饭。

看到小王近来情绪不稳定，领导一拍小王的肩膀：中午我请你吃个饭，聊聊。

“我投诉你了，希望你不要介意。”“没关系的，都是为工作嘛，明年我再告诉你，哈哈，走，去喝一杯。”

过年过节了，网上立刻会收到相关部门的贺卡。到了元旦附近，每个部门都有一项重要任务：请相关部门吃饭。还是麻，还是辣。那些天，你几乎天天有饭局。过去一年中哪些工作你们给了我们很大支持，有些事情你们做得还不够；明年部门的规划大体是什么，需要得到你们什么样的支持。

……这不是文化是什么？

10 年前，华为创业员工围着大排挡吃着炒河粉，煮花生。10 年后，大家开始吃火锅，吃烤肉，但还爱吃河粉，还爱吃花生。

资源是会枯竭的，唯有“吃文化”才会生生不息。

“吃文化”承载着华为一路行来的历史。

### 3. 发钱的“艺术家”

华为通过发钱实现了一次面对面的公司与员工的对话，员工与自我的对话。不仅发了钱，还传递了真情和价值观

如果说发钱是一门艺术，那么华为就是一个发钱的艺术家

在杭州，辞职后我曾经帮朋友与一家浙江比较著名的高科技公司洽谈人力资源咨询事宜。该公司非常重视，公司总裁亲自和我们谈，在谈话中，他多次希望能给他们提供一个量化的考核标准出来，由于他工作太忙，在临走时特意嘱咐其人力资源部经理看看我们提供的考核表范本。

老总的意思也无可厚非，华为在前几年也经历过这个过程。但华为现在已经不在意把考核表设计得美仑美奂，把奖金算得多么准确无误，而是在意考核沟通的过程和薪酬发放的沟通过程，华为把这个过程称为“发红包”。

华为每年都有一个非常宏大的“发红包”活动，7、8 月份公司分股票发奖金，那时公司的高层几乎全部出动，包干到户到各个部门进行“发红包”；比如，市场部的几位副总裁按片区分赴各地和员工沟通。

沟通什么呢？沟通公司的发展战略，沟通绩效评价和反馈等。根据保密原则，分头分级进行沟通：

（1）发放红包。告诉你今年的“红包”是多少。

（2）自我评价。问你对结果的意见、对自己的优缺点的评价、未来的发展道路。

（3）指导意见。结合之前公司的综合评定活动告诉你去年的表现，指出你的优点和不足以及发展方向。

（4）激励沟通。最后勉励你好好工作，签字认同。

诸位可不要认为华为担心员工不认购股票而搞路演来了，华为人几乎就没有不把股票认购下来的，只有人希望能获得更多公司的股票。股票代表着分配利益的机会，代表公司对你的认同。如果股票没有达到自己期望的数目，很多人还会很失落、很沮丧。

华为把发钱不仅当作一个结果，而且作为一个过程让员工知道公司的战略、公司的导向、自己的价值、自己的优点和不足以及未来的发展。

可以说，华为通过发钱实现了一次面对面的公司与员工的对话，员工与员工的对话，员工与自我的对话。不仅发了钱，还传递了真情和价值观。

不只是发股票等比较重要的活动才展开“发红包”行动，平时例行的涨工资，特别是新员工的涨工资，你的主管也会告诉你为什么要涨这次工资，工作中还有哪些需要改进的地方。

不只是发钱，只要事关评价，比如季度的例行考核、劳动态度评定、任职资格认证，你的主管都会和你沟通，告诉你考核结果的由来，优点在哪里，不足在哪里，甚至还要制定详细的绩效改进计划。

如果说发钱是一门艺术，那华为就是一个发钱的艺术家。

#### 4. 刺刀要见红

客户经理有个单独房间不说，还有一张特别大的床，一个人在上面可以滚过来滚过去

但就凭这次民主生活会的组织和控制来判断，他完全可以做一个优秀的部门主管

任正非朴实和高屋建瓴的理论有很多，“不要脸”才能进步的理论，经常在我做事的时候在我耳旁响起

华为有民主生活会，很多人听起来肯定很新鲜，公司怎么搞得像政府机关一样。这就是华为，只要是好的东西，它就拿过来，而且改进得更完善、更彻底。

华为的民主生活会还是两个主题：批评与自我批评。其中，自我批评的成分又要多一些。因为，华为认为只有具备自我批判精神的人才能成长。华为有“不要脸”的理论。

华为的民主生活会可真开，每季度例会肯定要做一次自我批判，不是只在你的领导面前，而是在众多的同事面前。每个人都得过这道关，“不要脸”才会进步，华为通过民主生活会让你认识自己，让大家把缺点暴露在阳光下。所有人都把缺点暴露出来，你就很坦然了。

华为的民主生活会是要刺刀见红的，挠痒痒根本过不了关。对于中国人来说，批评自己相对还容易，当面批评别人就很难开口了（与背后说人坏话甚至污蔑完全不同）。这样一来，华为就要拿捏其中的分寸了。

华为觉得高层的承受力、理解力、包容力要比基层员工强，因此在高层开展互相批评的活动更不鲜见。高层的批评活动我没有参加过，我曾经担心这样激烈的形式会导致有人放一把火把公司给烧掉。2002年，我在杭州办事处亲自参加过自进华为以来唯一的一次以批评别人、揭露丑恶现象为主的民主生活会后，我就不再担心，甚至我为它的精彩而叫好了。

以下是那次民主生活会的片段。

（背景：办事处代表刘刚从昆明办事处刚刚调到杭州任代表，看到了存在的问题以及办事处内部存在的一些人事矛盾，于是在一次季度例会的进程中，安排了一整个晚上的民主生活会。那份纪要我没找到，如果把那份纪要公布出来，可以视为思想政治工作的经典作品。现在是根据我的回忆把其中的片段摘出来的）

刘：今天我们大家要好好谈谈心，把你心中最想说的话给说出来，有问题不能藏着，暴露出来，我们反而容易解决。哪一个先讲。

（王利第一个上去）

王利：我觉得我们客户经理到前线拼命，可我们却得不到行政资源的支持，比如，我跑好几个本地网，却要不到车……

刘：你还没把要害的东西说出来，哪一个再上来？

何龙军：……（略）

刘：还是没讲到点子上，你下去，汤圣平你上来讲讲。你不是前段时间想离开公司吗？有什么想法谈谈！

汤：我有两点要谈。第一点，在分组的讨论会上我也说过，华为公司的激励机制出了问题。公司把老员工的内部股份全部 1 比 1 置换成期权，这样新员工无论如何努力也赶不上老员工，股权是华为的命脉，如果新员工不能获得激励，公司的动力也就不存在了。第二点，我觉得现在的考核和淘汰是面对基层员工的，中层干部却能安然无恙，我觉得无论责任在谁，中层干部都要站出来承担责任，你说这飞机掉了和民航局长有什么关系……我觉得这就是导向。我就这么多。

刘：汤圣平，你说的还是官话，还是没有把内心话说出来，我帮你说，你和×××的矛盾我是知道的，我前两天和×××谈话，我说你这个人的缺点就是狭隘，不能包容人。张××辞职时也和我谈到这个问题，我觉得在这一方面×××是有问题的。

.....

卜（产品经理）：我觉得现在的客户经理对产品经理一点起码的尊重都没有。一部车，4、5 个人，客户经理不管三七二十一就往副驾驶上一坐，客气话都没一句，把我们这些老同志全部放在后面。本地网的宿舍也是，客户经理有个单独房间不说，还有一张特别大的床，一个人在上面可以滚过来滚过去，而我们这些产品经理呢，两个人睡一个小房间。

.....

这次民主生活会办事处数十人上去发言，全都是谈对别人、对事物的意见和看法。事后，没有人觉得别人批评了自己，感觉很憋气；相反，每个人都说出了自己的心里话，感觉特别痛快，此后，办事处的组织气氛得到了明显改善。我因为不久后就辞职，所以对办事处代表刘刚了解不多，但就凭这次民主生活会的组织和控制来判断，他完全可以做一个优秀的部门主管。

我在想，为什么这种“刺刀见红”的批评会会取得如此好的效果：

（1）有高层主持、控制、调节会议，要在大庭广众之下，问题让所有人都知道，即使有过节，甚至“冤仇”，也不能抓你的小辫子。

（2）不能让少数人批评，应该让所有的人都发发牢骚，这样问题既暴露了，也不像“文化大革命”中的多数人开个别人的批斗会。

（3）话不说不明，如果能在“对事”的基础上来“对人”，彼此反而释然了，不打不成交就是这样的道理。

（4）民主和沟通是华为的一种文化。

华为是知识分子聚集的地方，知识分子最大的弱点就是爱面子，人际关系的复杂性往往就来自于这些善意的或恶意的爱面子。华为这种“不要脸”的精神和行动，让员工把各自的主张和诉求通过组织的渠道有序地舒解出来，人际关系在人们没有猜忌和隐瞒的轻松气氛中得到了进一步地纯洁。

把事物暴露在阳光下，有了阳光，什么都温暖了。任正非朴实和高屋建瓴的理论有很多，“不要脸”才能进步的理论，经常在我做事的时候从我耳旁响起。

## 5. 导弹专家讲的故事

在此说的导弹真的是“导弹”；而不是“捣蛋”。华为真的把导弹专家请来了，华为把当初搞卫星、搞导弹的技术专家以及从事思想政治工作的专家都请来了。

华为前后聘请了约 30 位老专家在荣誉部从事员工的思想工作，此举不可谓不绝。华为实在太年轻了，受的挫折太少，对美好的生活不知道珍惜。到了深圳后，几个回合下来有些年轻人就找不到北了，特别到了华为这样在深圳人见人爱的公司，年轻人不知天高地厚地自我膨胀是很正常的事情，老专家们的丰富阅历和挫折教育来的正是时候。荣誉部里的一位老专家，在绵阳搞过导弹，德高望重。我把他在一次干部部内部学习活动上给我们讲的一个故事跟大家说一说，大家就可以感受到这些专家们开展思想教育的作用了：

基地的火箭正在紧锣密鼓地进行装配。装配中出现这样那样的故障问题也是很自然的事情。一次，有一个小小的问题让大家忙活了半天，当然后来排除了。

有一个大学刚刚毕业的学生，嘴上不牢，爱唠叨，而且他自己认为在工作中领导对他不够重视，没有发挥他的才干，经常发发小牢骚。听说，火箭出了点小问题，小伙子洋洋得意，心想，看你们不重用我。有一天，他对一个朋友说：你知道吗？那个故障是我故意弄出来的。其实，这根本和他没关系，他只不过是显显自己而已。

一天，基地突然全体紧急集合，这种事情也是家常便饭。不过今天的气氛似乎有些凝重，风拖着沙重重地扣在人们的脸上，人们都屏气凝神等待领导的训话。这时基地领导面沉似水，站在台上，环视四周，厉声说道：“把人押上来。”几个全副武装的武警把一个五花大绑的人架了上来，正是那个大学生！他瘦削的身体在寒风中显得更加单薄，无色的嘴唇似乎想说些什么。

“就是他，想破坏我们伟大的无产阶级革命事业，人民是绝对不能饶恕他的……”

人们支起耳朵听着。有什么办法，本来不大的事情，谁让他多嘴来着。人们听着听着似乎有些麻木，直到分明听到一句再清楚不过的话才感到心惊胆寒：



“把他拉下去，枪毙，立即执行！”

.....

“冤枉啊！冤枉啊！”

风在吹。

砰！

## 第 17 章 “咱华为的人，有啥不一样”：互助的华为

我在《读者》上看到一篇文章，说食草动物之所以被食肉动物杀戮，一个很重要的原因是食肉动物比食草动物团结。听作者说起来，再回忆回忆《国家地理杂志》，说得真是一点都没错。食肉动物看似分散，一旦攻击猎物，它们便一起冲锋，抱腿的抱腿，卡脖子的卡脖子的，出不上嘴的干脆就爬到猎物身上。而食草动物呢，看起来聚居在一起，一旦敌人冲锋过来，全部四散奔逃，直到其中的一个倒霉蛋被杀死才全部停下来，用最弱小或者最倒霉的同伴的生命换取了自己的安全。在电视画面上，我们经常可以看到狮子还在大快朵颐其同伙，羊儿们却已经悠然地吃起草来。仿佛刚才发生的一幕似乎根本与它们无关。

人是爱吃肉的，所以人需要团结。但团结往往是今日中国社会和组织中最最缺少的，因此团结合作又是弥足珍贵的。

有人说华为是“人海”战术。人多是没用的，如果没有有效组织，人还是少一点的好。

社会把包袱扔给了企业，企业不得不承担起培养员工团结合作精神的职责。可以说，华为是把团结合作精神发挥到极致的一个企业，为什么这么说呢？

华为的高级人才是 IT 企业中最多的，在业内对一个项目投入人力资源也是最多的，华为取得的业绩也是最骄人的。所以，华为的团结合作是发挥到了极致的。

### 1. 段小楼与程蝶衣

他到过很多世界级的大企业，不过分地讲，华为接待客户的组织水平堪称世界一流

朋友，如果您不信，欢迎您到华为总部去转转，你就能体会到那位日本总裁的话了

我知道有些大型的通信设备公司，他们的主任和销售人员一起去拿分销商的回扣

所以，建议那些急着想把绩效考核做好的公司，你先把公司目标管理体系理顺，这个目标管理既是目标本身的，更是有关目标中的人的。

在杭州，我的一个客户亲口转告我，日本一家大型企业集团的大中华区总裁参观完华为后对他说，他到过很多世界级的大企业，不过分地讲，华为客户接待的组织水平堪称世界一流。我一下子想不起是哪家大的公司了，印象中与松下是一个级别的。

华为看起来风风光光的客户接待是如何组织起来的呢？举一个杭州地市局的副局长带领 3—4 个人到深圳基地参观的一个普通接待过程：

子：办事处秘书。地点：杭州。帮助销售人员填写客户接待的电子流。

丑：办事处会计。地点：杭州。帮助申请出差备用金。

寅：客户工程部（专职接待部门）接待人员。地点：深圳。打电话核实和修改电子流中行程安排。

卯：司机，接待人员。地点：深圳。机场接机，安排住宿。

辰：系统部职员。地点：深圳。打电话和销售人员确认高层接待事宜，并且负责安排高层领导。

巳：公司总监 A。地点：深圳某酒店。设接风宴。

午：公司总台。打出电子屏幕：欢迎某某局长一行。

未：公司总监 B。地点：公司会议室。统一介绍华为的产品战略。

以下地点：产品展示厅。

展厅人员 A：负责讲解移动产品；

展厅人员 B：负责讲解传输产品；

展厅人员 C：负责讲解宽带产品；

.....

申：生产部人员。地点：深圳。带领客户参观生产部。

酉：以下地点：会议室。

人力资源部副总监：介绍华为企业文化；

财务部副总监：介绍华为的财务管理；

.....

戌：公司副总裁。地点：深圳某酒店。设送行宴。

亥：客户工程部。其他旅游事宜，安排车辆去珠海游玩等。

.....

这样一个再简单不过的接待，就有一个迅速组建的 20—30 人的团队直接为你服务，幕后的支持者就更多了。

说起来几乎是一笔带过，实际上还有很多细致的工作。比如最简单的——接待用车，为了最大限度地使用车辆，客户工程部就要设专门的调度科，既保证客户出门就有车，又能使客户在参观、会谈、吃饭等间隙调配使用。

比如展厅接待。到过华为展厅的客户朋友应该知道，华为的展厅川流不息，同时有 10 批客人参观很正常，有时一批客人就有几十人之多，整个展厅全是人。即便如此，只要客户一进入展厅，讲解人员马上就会迎过来，致欢迎词并开始讲解，这些安排是要费一番脑筋的。

至于说请如此多的总监讲课、吃饭，都需要事先有深圳方面的专职人员联系、协调，因为工作忙的缘故，副总裁级别更是需要多次确认。不过，总监级以上的领导，他们的一个义不容辞的职责就是陪客户吃饭。

朋友,如果您不信,欢迎您到华为总部去转转,你就能体会那位日本总裁的话了。不少原本认为华为只是个暴发户的电信局局长，只要他到华为去参观一次，观点立刻就会发生改变。所以，华为季度例会、年度例会中的工作总结，都要通报各个办事处把客户邀请到华为参观的情况。因为，华为自己也清楚，只要你来，就不怕你不对华为佩服。

华为的客户对五星级饭店根本不陌生，我相信一些外企比华为的接待规格要高，而且这些局长们对国内、国外，国内大企业、国外大企业都见识得多了，中国移动、中国联通、中国电信它们自己也是国内最具实力的公司之一。他们之所以认为华为公司是一流的，是因为由华为的接待而折射出华为的管理也是第一流的。这些自己也是管理者的客户们看到了华为优秀管理的一面，几乎没有不打心眼里佩服的。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”这句话在华为就像上世纪 80 年代人人都说“五讲四美”一样。华为是怎么做到这一点的呢？

大家看过张国荣的《霸王别姬》吧？我本人认为本片实在是中国电影史上里程碑式的电影，看一次哭一次。一个演员和一个角色的命运竟然如此离奇地相似，我们谁能摆脱命运的捉弄呢？

程蝶衣为什么能和段小楼初期合作得那么好，形影不离？除了特殊的因素外，最根本的因素是两个人的目标是一致的：成为名角。但是目标达成之后呢，双方的目标就发生了变化了，段老板想“还俗”过日子，而程老板是“不成魔不成活”，目标不一样了，纷纷扰扰的事情自然就来了。

很多企业也有什么项目组，但项目组内的矛盾重重，根本原因就是目标不一致。更坦白点说，利益不一样。于是抢功的、拆台的、中伤的……各种武艺琳琅满目。

就像 Marketing 和 Sales 的矛盾天生难以调和一样。

在很多公司，这两个职位矛盾重重，在华为两者之间的摩擦就要小得多。华为对两个人的考核是一致的，只要哪个项目出了问题，两个人就一起受罚；而国内的不少通信公司呢，产品人员只管技术宣讲或者做做配置、报价，项目成不成功与他关系不大。

领导的目标如何定位呢？下属的业绩就是你的业绩，道理很简单吧，很多组织也这么说，但不少组织就是做不到这点。因为，销售人员完成目标是提成的，或者是有大笔佣金的，销售人员本能地想把这个项目“做”成“自己”的。如果别人参与了，肥水就流了外人田了。而华为不是，领导就对总目标负责，他的奖励也是来自于部门的业绩。我知道有些大型的知名通信设备公司，他们的主任和销售人员一起去拿分销商的回扣，这两个人搅在一起，不为钱闹点别扭才怪呢？利益上闹别扭，人还能唠在一起，你相信吗？

依靠什么样的力量让研发人员也能上市场前线呢？靠华为的“市场”导向。研发人员把产品研制出来并不代表大功告成了，开发的东西卖不出去，研发人员是要承担责任的，他们的考核中要考核新产品的销售额、毛利润等。有朋友从华为跳槽到我书中提到的一些大型 IT 公司，普遍反映当设备出了问题，他们公司的服务人员姗姗来迟，研发人员更是袖手旁观的情况屡见不鲜。在华为呢，技术支援体系分了三级：客户经理不行，办事处产品经理上；办事处的产品经理解决不了，公司产品行销人员上；产品行销人员解决不了，研发人员亲自上。因此华为的研发人员经常在前线与客户直接面对面地交流技术问题，现场对设备进行定位、调试和分析。

这些效果全是华为以共同的目标为牵引的考核在起作用。

客户经理、产品经理、维护人员、部门领导甚至研发人员，如果项目丢了，大家都有责任。但是，如果人人都有责任，怎么能做到公平呢？

“一荣俱荣、一损俱损”背后也要把各自在项目中的表现分个清楚，因此把共同的大目标分解成不同的子目标，项目负责人如何跟踪、监控项目也非常重要，这就是考核中最重要的一环——目标管理。与其说华为考核做得好，不如说华为层层级级的目标制定、科学的目标监控以及及时的工作辅导做得好。

在华为，有这样的考核处理，集体考核与个人考核既统一又分离。比如在全国的办事处评比中，杭州办事处得了较低的评价“C”，那么具体到办事处的个人，考核的等级都要受到牵连，总体评价水平都要下降，可并不妨碍表现好的个人照样得 S。二者很好地达到了平衡。

所以，建议那些急着想把绩效考核做好的公司，应先把公司目标管理体系理顺，这个目标管理既是目标本身的，更是有关目标中的人的。

## 第 17 章 “咱华为的人，有啥不一样”：互助的华为

### 2. 天下华为是一家

只要有人新发现一个酒吧，一个好吃的饭馆，相信过不了多久，就会有成批成批的华为出没

我家的客厅里东倒西歪着十几位男男女女，大家一边看球，一边忘情地啃着鸭脖子

有人说这是华为的“洗脑”，这种“洗脑”有什么不好吗？我喜欢

你可不要以为这是句口号，它是现实。

华为的组织结构我已经描述过了，实质上就是一家公司的运作制度。比这种制度上的设定更可怕的是：所有华为人都曾经或即将大范围地流动，在不同的城市、不同的国家之间，在研发与市场、市场与行政、研发与生产之间的调动司空见惯，没有一个人敢说某个部门他能工作两年以上的。华为内部流动实在是太频繁了，以至于今天你们分完手说“后会有期”，也许明天就在同一个城市不期而遇。员工之间没有不同部门的障碍。

在华为，除了驻外机构的行政人员以及极少的当地销售人员外，所有的人都是来自工作所在地以外的省份，没有因为你是外地人，别人就会冷落你，更不会出现同一个饭桌上有人在热火朝天用别人听不懂的家乡话旁若无人地聊天的场面。一大群从各地聚集到深圳的年轻人，又为了共同的目标在外地相遇，那些热情的心能不一起跳动吗？员工之间没有地域文化的障碍。

华为也没有实质意义上的总部，深圳总部来了人，没有人会诚惶诚恐。在总部工作丝毫不比在前线光荣，实际上华为人以到前线工作为荣，但毕竟后方又是管理部门，于是两者便扯平了。同样，在西宁工作和上海工作也没有身份上的不同。地位上平等了，一家人的气氛才会更加融洽。员工之间没有地位的障碍。

华为如此多的人从一个学校毕业，不要说华工、浙大等在华为有数百人之多，就是我们人大在华为也有数十人。感情上有时也是物以稀为贵，拉帮结派实质上还是一种自卫心理，越是强大的人越没有这个必要。华为公司看起来最重视的校友情结也不是障碍。

相反，在没有内部组织障碍的力量推动下，校友、同事、老乡的圈子彼此交叉，越来越多的人在这些圈子之外相互认识，或者在心理上早已认识。

在华为，即使没有在一起工作过，可能就是一个部门的；即使不是一个部门，也有可能相互认识的；即使不认识，我们总能找到彼此认识的人；即使啥关系都

没有，只要你说你是华为的就永远 OK。只要一见面，发现共同的话题太多了：任正非、百草园、大学生活、大排挡……

很多人不愿意离开华为就是缘于全体员工近距离相处的亲切感，你到华为公司内的任何地方，从来不用担心没有朋友。近两年从华为跳到竞争对手公司的员工不少，可在那些公司呆了很久的员工还是经常和华为人玩在一起。我从华为离职也快 1 年了，周末还是不由自主地邀上华为的朋友一起吃喝。华为的气氛实在太浓烈了，我之所以喜欢上了杭州，很大程度上是因为我到了杭州这个陌生的城市竟然有那么多朝夕相处的同事，让我能仔细地把杭州生活的好处咀嚼出来。刚开始只有三两个人在一个酒吧，到散场时你就会发现满满地坐了一桌华为人。只要有人新发现一个酒吧，一个好吃的饭馆，相信，过不了多久，就会有成批成批的华为人出没。

华为人赌博的情况很少见，相反我听到几个大公司的销售人员聚到一起就是打牌、打麻将。赌博是最容易伤和气的。

在很多公司已经废弃集体宿舍的“先进”潮流下，华为竟然给员工造集体宿舍，当然是通过社会化的方式操作的。深圳基地的“百草园”，可以容纳近 10000 人的小区全部住满，在一个相对落后的关外，华为打造出了一个环境一流的世外桃源。百草原的最大意义不在于为员工解决了住宿的问题，而是通过集中的居住强化了员工之间近距离的感情。百草园成为 10000 人共同的家。

在各驻外机构，华为也是给员工租住条件较好的酒店或者小区，几十人把一层楼全部包下来，住在家里，感觉你的四周都是可以亲近的邻居。我和离开华为的几个朋友经常满怀深情地说，2000—2001 年我们在杭州紫云饭店 6 楼的生活最让人怀念，可谓“流金岁月”。那些日子，只要回到宿舍，我们便“走家串户”，拉着也是从外地调过来的女同事一起看比赛、聊天、喝酒。2000 年的“欧洲杯”期间，我们的生活简直就是大学时代的“华为版”，一群人坐在地上吮着田螺、喝着啤酒、尽情地欢呼。2002 年，我搬出去自己租房子，同事们还是呼朋唤友看世界杯，我家的客厅里常常东倒西歪着十几位男男女女，大家一边看球，一边忘情地啃着鸭脖子。

你在华为还能听到一个令你发愣的词汇。比如一个同事告诉你，我今天来了个同学，他刚从外地过来，我要陪他吃饭；今天我上网转了一圈，碰到我们班的谁谁、谁谁了；这个国庆节我和同学一起出去玩等等。你可千万不要以为他指的是大学或者中学同学，那是他的“华为同学”！一起在华为培训的同学。他们怎么会如此亲近呢？这些同学几个月几个月吃住在一起，思想在一起，他们也有钱了，活动的方式也多了，自然，感情联络的渠道也就更便捷了。另外，他们对待友谊的态度愈加成熟了，更没有大学时代存在的入党、评先进、分配工作等复杂的利益纠葛。“华为同学”大有超过大学同学之势。我那时进公司没有这么多的人一起培训，听到他们说起来像自己兄弟姐妹的“华为同学”时，我好生羡慕，惊讶啊！

有人说这是华为的“洗脑”。这种“洗脑”有什么不好吗？



我喜欢。

### 3. 雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋：华为大合唱

市场部第一次唱出《志愿军进行曲》，歌词改变为“雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋”之类，据说任正非当场落泪

全场“华为前进”的呐喊声一片一片激荡开来，不绝于耳

华为人已根本不在乎是否唱得好听，最关注的是如何通过激昂的歌词、亢奋的曲调、全场此起彼伏的共鸣来震撼彼此的心灵

朋友，你见过万人大合唱吗？好像首都体育馆有过，是北京市出面组织的活动吧。可你见过一个公司组织的万人大合唱吗？

我不想歌颂它的宏大，我只是惊叹它的苦心。

当你置身在 10000 人中，华为事业的高度顿时让你的自豪感油然而生；当你听到全场整齐、激昂的歌声，巨大的声浪在全场起伏时，不由你不惊叹这是多么宏大的集体啊！而你正是这个无与争锋的集体中的一员，此刻华为就是你的，她就在你的面前；你想掬她入口，却又发现她飘扬在你的周围。你已经听不见自己的声音。

华为的大合唱已经成了华为的保留节目了，每到年终，华为的大合唱就要拉开序幕。不要以为这是什么文艺表演，它完全演变成了一种团队精神的训练课，变成人们认识“一个华为”的仪式。

华为大合唱的场地经历了 4 部曲：食堂、风华剧院、深大体育馆和深圳体育馆。

1996 年元旦，在用服中心大厦 7 楼食堂，市场部第一次唱出《志愿军进行曲》，歌词改变为“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”之类，据说任正非当场落泪。

记得 1997 年的时候，合唱在风华大剧院举行，到场的应在 2000 人左右，整个场面隆重、热烈。我那时还在人力资源部，人力资源部先唱完后，我坐到为各个部门事先安排好的位置上去，坐得稍后一些。由于大合唱的曲目多为兴奋型，反而容易使人觉得缺乏起伏跌宕，看似热烈，其实也就平淡地听着。合唱晚会接近尾声，轮到市场部唱了，市场部的同志们竟然很多人手里还拿着稿子，他们从办事处回来开年终会议，训练的时间当然短一些，不过一边偷偷地瞄着稿子，一面似乎歌词早就了然于胸的认真表情倒让我觉得十分可爱。我在津津有味地听着。快结束了，突然间在舞台的前方站起来数排人，其中有人领头高喊：华为前进！华为前进！其他人也跟着高喊：华为前进！华为前进！人们和着呼喊的拍子

“啪”、“啪”整齐地鼓掌。

全场“华为前进”的呐喊声一片一片激荡开来，不绝于耳。那个场面，是我从来没有见过的，热情澎湃、忘乎所以，充满在异性面前表现冲动的大学时代也没有机会看到这样令人振奋的场面。我想，这大抵就是企业精神吧！

1998 年也出现过此情此景。后来的几年，那种令我终身难忘的即兴表演因为员工急剧扩大而消失了，现在的大合唱虽然更为壮观，但我还是深深怀念那个场面。我想华为精神的线索可以从合唱中清楚地找到。以下是选自华为内部文章《大合唱迎新年》：

北边中研部，横幅上书“让生命的火花放射光芒”，四条标语从天而降：

“从有线到无线”，继承发展，坚持反对幼稚拿来主义；

甘平凡尽本职，点滴创新，勇于自我批判做工程商人”。

“融小我于大我，均衡建设，放眼全局增质增效求改进；

铸生命于产品，团结创业，组织优化提高核心竞争力”。

南面市场部和技术支援部联队上空高悬：

“市场将士，高瞻远瞩扭转乾坤；技术专家，运筹帷幄决胜千里”。

“五湖四海，遍地英雄下夕烟；亚美欧非，壮志未酬誓不休”。

华为人已根本不在乎是否唱得好听，最关注的是如何通过激昂的歌词、亢奋的曲调、全场此起彼伏的共鸣来震撼彼此的心灵。早几年前还有人深情款款、拿腔捏调地唱《长江之歌》，也有人摇着白晃晃的膀子“光怪陆离”地跳拉丁舞（说个笑话，别说，唱得跳得都还真不错），如今，大家就比谁的嗓门大，谁的人多，几个部门唱同一个曲目的更是常见，只是有些部门把歌词改成具有华为特色的歌词罢了。比如《华为电气人》：

咱华为的人，有啥不一样，只因为我们肩负着民族工业的希望。咱华为的人，有啥不一样，自从进了华为就进了更大的学堂。说不一样，其实也一样，都是青春年华，都是热血儿郎。说不一样，其实也一样，智慧和知识放射生命的光芒。咱华为的人，就是不一样，全都是优秀的儿女，才情放在事业上。咱华为的人，就是不一样，为了国家兴旺，贡献青春和力量。说不一样，其实也一样，都在渴望辉煌，都在赢得荣光。说不一样，其实也一样，不同的岗位构建共同的辉煌。

军队思想工作的法宝是大合唱。但大合唱绝不是军队的专利，而是任何组织都需要的武器。千万不要说大合唱、像华为这样的大合唱就是军事化管理。即使

就是了，也没什么不好，好的东西就应该拿来就用。

#### 4. 给下属倒杯水：内部客户也是上帝

在华为，会议还没开始时，投影仪的光已经打到墙上，主持人已经把电脑试了一遍

华为在北京、上海、杭州等旅游城市的驻外机构，它们成了全国、全世界华为、华为客户的“旅游服务中心”

华为团结合作的强大文化有效地弥合了一部分华为组织庞杂、流程不畅所产生的“内部公关文化”

在华为，如果销售人员想安排你的客户到外地参观华为的设备，只要你打个电话给所在地的华为销售人员，不管你们认不认识，你只管来吧，需要注意的事项事先商量好。当你的飞机降落在机场的时候，酒店已经预定好了；当你要参观机房的时候，他事先邀请的客户会给你的客户现身说法；你的客户有一定级别的时候，他还会邀请他的重要客户一起宴请远道而来的客人。

在华为，你的一个技术难题早上通过 NOTES 到达中研部，晚上你打开有关那个问题的最后一个邮件，你会发现你的计算机要滚动好几屏，相关的技术人员都在为你献计献策，最后，某个领导拍板，某某工程师将会在明天到达办事处。

在华为，还有一个明星词汇：“投诉”。华为的考核表中一般职位都有一个考核要素：和同事的合作，在 100 分中占 10 分。考核它的一个重要办法就是是否有人投诉你。在华为，投诉别人的人很多，被投诉的人也不会怀恨在心。一方面人们已经接受了这个理念，另一方面也是对事不对人。最关键的是，大多数人都会有类似投诉和被投诉的经历，一旦你被别人投诉，不管是不是事实，不要争辩，先自我检讨再说。你是总监，也免不了会有人投诉你，投诉你的人可能就是个工作人员。

在华为，人力资源部是“人力资源委员会”的秘书机构，除了对它权力的界定外，还有一个用意就是“服务”。但凡比较重要的制度，人力资源部首先想到的是如何让人们更好地理解。

在华为，管理上还流行着一个词：“模板”。但凡稍微复杂一点的表格，相关部门就会为你设计好一个模板让你参考。再复杂、重要一点的制度和文件，相关人员就会通过电视会议或者亲自到各地给大家宣传和讲解。

在华为，会议还没开始时，投影仪的光已经打到墙上，主持人已经把电脑试了一遍。

在华为，一个给客户的技术讲座或一个时间紧急的报价，行政人员齐上阵，

一夜不眠做出大量精美的资料。仅就市场资料而言，华为就会领先对手一步。

在华为，你电话打到全国任何一个驻外机构，你告诉秘书你是哪个办事处的，你需要预定一个房间。放心，她不会再问你的底细，马上就把传真发到华为的签约酒店；不用你追问，她会主动把电话打给你，向你通报预定情况。华为在北京、上海、杭州等旅游城市的驻外机构，它们成了全国、全世界华为人为、华为客户的“旅游服务中心”。没人规定，也没人有意见。

在华为，各个驻外机构都会有一本“行政指南”。在那本精心准备、定期刷新的好几十页的小册子中，你会一目了然地看到全省各地的华为签约酒店、景点指南、酒吧、咖啡厅，还有各类躲在旮旯胡同里的火锅店、鸭头店、烧烤店。

在华为，领导们的客户服务意识十分强烈，很简单，就是主动给下属倒杯水。下属是内部的客户，内部客户也是上帝。

华为团结合作的强大文化有效地弥合了一部分华为组织庞杂、流程不畅所产生的“内部公关文化”。所以，华为取得了比别人更高、更大的成就。华为的整体危机比某个决策失误、错误举措应该所产生的危机相对要小得多，这和华为人與人之间的和谐相处、制度化保障的团结合作是有着根本联系的。

否则，华为的成与败都不会是今天这个样子。

## 第 18 章 不爱“空降”爱“小”将：华为的华为

除了内部股份外，华为还有一系列的做法使员工觉得华为是大家的华为。

华为坚持自己培养人才。在公司高层中，真正意义上的“空降兵”只有一个人，那就是在 1998 年离开华为的副总裁李玉琢，他曾是“四通”主管生产的副总裁。其他的，无论在来华为之前的公司有没有职务，他们在华为的职业生涯都是由华为一步步培养起来的。

自己培养人才有个很大的缺点就是费时费钱，因此很多的企业更愿意到社会上拿现成的人才用，或者更多企业则坚持两条腿走路。从即时效应的发挥来讲，“拿来主义”的确是个明智的选择，但像华为这样不遗余力地从内部培养人才的企业在中国恐怕绝无仅有。自己培养人才的突出优点是：忠诚度高，文化认同感强；培养人才有针对性，培养自己能用的人才；员工有上升的空间，员工有归属感。

自己培养是不是就比直接拿来好，很难去对比。但就高科技的人才密度大、人才依赖性强、人才流动大、人才年纪小、人才供给少等特点而言，我倒觉得华为的政策是更胜一筹的。

自己培养人才的关键点在于两个方面：招揽可以用来雕琢的人才资源；同时，企业真正投入资源来雕琢人才。关于第一点，华为认为大学生以及在社会上没有太多社会不良习气的人是企业重点吸收的人才资源；关于第二点，就是华为投入大量培训资源以及不断赋予不同的工作资源让员工快速成长。

### 1. 爱的就是你：大学毕业生

据说在中国重点高校计算机专业的 1/3 的学生被华为公司招来

我敢说肯定是空前，绝后不敢说，起码会绝一段时间

不封顶！什么意思？就等于说能挣多少你就自己想吧

华为大规模招人是在 1996 年，我就是在那股浪潮中第一批进入华为的，但真正到高校大规模招人是在 1997 年以后。业内人士都知道，华为从此之后掀起了一股高校人才争夺大战，在这场人才争夺战中，华为无疑是最受学生们青睐的公司。

华为公司招聘堪称是一场会战，为了这场会战，华为时刻准备着。华为在全国数十所重点大学都设立了华为奖学金，几乎囊括了中国最好的几十所高校，1998 年还专门设立了 2500 万的“寒门学子”奖学金。在大学里，奖学金太重要

了，名誉系于此，分配系于此，请同学打牙祭系于此，到女生宿舍楼底下喊人的底气也要足一点啊。

光花钱还不算，华为还有组织的保障，人力资源部专设了一个高校联络办公室，一位中国科技大学的老教授专门负责此项工作，中科大在中国还是很有影响力的，特别是这位老同志工作极度认真。所以这个办公室也可以称之为“高校感情联络办”。

你别以为你有权你就敢招人，你再有钱你也不能比国家有钱啊！教育毕竟是国家办的，全国毕业生众多是事实，但和华为公司有关的专业可不多，国家不可能把毕业生都给你华为，否则其他公司怎么办？再说，你毕竟还是民营企业！这时就看你华为的沟通能力了，要告诉政府，毕业生到华为能得到最好的待遇、最好的培训机会、最好的发展前景，是利国利民的大好事。结果，就是教育部同意了华为庞大的招人行动，才让如此多的大学毕业生进入民营企业的，这实在是中国教育领域的一大成功转变。据说，在中国重点高校计算机专业的 1/3 的学生被华为公司招来，至于一些诸如电源之类的小专业则更是被华为一锅端了。

我敢说肯定是空前，绝后不敢说，起码会绝一段时间。

大环境保障有利后，华为大项目的运作水平就体现出来了。早在大学生毕业前一年的 10 月份，华为就开始驻扎到各高校，其实准备工作在 9 月份就开始了。人力资源部以及各干部部的几十号专职招聘人员是不够用的，公司便从各部门抽调数百人组成了浩浩荡荡的队伍。这些人大多都是业务骨干或者部门的领导，在招人的十多天里，原来的工作全部交给别人，专心招聘。招聘大军中竟然有很多仅仅是前 1 年才到华为的学生，你想啊，刚到华为才 1 年的师兄（姐）就能出来招人对这些大学生的震撼会是多大啊：你们在华为也太受重视了！宾馆一定要住五星、四星级的酒店，到高校的第一件事情就是直奔高校分配办公室，然后是系领导办公室（家）、班主任办公室（家），然后渗透到学生宿舍，然后再请学生到星级饭店去吃饭。

就这几招，老师和学生几乎都会招架不住。这时候华为再把学生在大礼堂里召集起来集中宣传，有录像，有幻灯片，有宣传彩页。在台上现身说法的不是华为的招聘主管或者已经是业务主管的人，而是那些刚工作 1 年的师兄、师姐们在满怀深情地演讲。这时，你已经忍耐不住快投降了。紧接着，华为抛出一招杀手锏：华为的高工资。

华为 2000 年本科起薪 4000 元，硕士 5000 元，博士 6000 元，然后再告诉你：工资只是零花钱，第 1 年加上奖金、补贴就是 10 万元，不封顶。不封顶！什么意思？就等于说能挣多少你就自己想吧。

同志，你大学毕业，应该说还没毕业，就有人告诉你第 1 年能拿 10 万，你会不会动心？我那时的梦想就是一个月 2000 元的收入。

这还不算狠的，华为最后告诉你到公司报到上班的时候，飞机、软卧可随便

坐，费用当然全部报销。你大学分配的时候，如果有同学说他们公司竟然可以免费（报销）坐飞机去上班，你说你是嫉妒还是羡慕？我在北京上大学的几年里，站火车都快站成精了，什么招都想过用过。更主要的，不是说你坐不起飞机，而是说别的公司坐的是“免费”硬座，华为坐的是“免费”飞机，对于一个刚刚找到一份工作的大学生，还没出校门就在同学们面前满足了标志自己成功的虚荣，你说你能不投降？换我，我肯定从了。

2001 年的某几天，我接连接到杭州电信局一位素昧平生的女士的电话，在电话中交谈还不够，最后和她任某区组织部长的丈夫一起请我吃饭，不为别的，就是为了打听华为的情况。他在南京邮电学院的儿子死活一定要到华为来，当时浙江移动也希望要他，工资开的是 5000 元，还可能有房子。但他儿子铁了心要来华为，说华为是适合年轻人干事业的地方，差点没把她老妈说服也皈依华为。她说，你们华为把年轻人都快弄疯了，这么高的工资不说还能做飞机，这些小孩子哪能受得了啊！

## 2. 唐僧与八戒

所以在华为，只要在部门呆上一两个星期后，基本上就没有什么新员工了

他认为管理要当成一本书来读，你一定要把厚的书读下去，读着读着，你就可以把书读薄了

是管理，就是学问；是学问，就要研究；是研究，就要有学者做学问的精神。我们很多企业把“实用”和做学问片面地对立起来了。但华为不是

在华为不仅是新员工，所有的员工都有自己的导师，华为实行的是全员导师制，任正非、孙亚芳谁导呢？我还真没问过。华为认为所有的人都需要指导，所谓“一帮一，一对红。”这些在生产型的岗位才出现的管理行为，在华为被光大发扬到所有岗位，并且做得更加有效、更加彻底。

华为的“导师”和普通的师傅带徒弟有什么不同，会不会走形式呢？可不要小看这个“导师”的作用，华为新员工随时涌进，公司内部岗位变动也非常频繁，即使一个在公司工作时间比较久的老员工，把你调任一个全新的岗位、全新的地点，你就又变成一个新员工了。此时，导师的作用是很大的。

华为“导师”的别名是“思想导师”，也就是“导师”要经常和“学生”交流思想，不是他的直接主管不管这事，而是因为领导和下属不可能没有沟通上的障碍。“导师”呢，也就是比“学生”进公司早个一年半载，业务熟点儿罢了，大多数情况下职位和“学生”是一样的，和传统上的“唐僧与八戒”的关系有天壤之别。华为的“导师”和“学生”就是两个差不多年纪的小年轻，没有身份地位的差距。华为本来就喜欢在一起扎堆，“思想导师”的存在更让新员工能迅速地融入集体、切入工作。所以在华为，只要在部门呆上一两个星期后，基本上就没有什么新员工了。

业务上，导师作用也非常明显。

比如，刚到市场部的员工，连发票报销的标准以及报销的方式都不知道，这时身边有个“导师”自然就派上用场了；至于说拜访客户，制作配置、报价之类，真的是多亏了有个“导师”在，否则还真让人犯晕。华为的“导师”也不怕“学生”成为自己的掘墓人而有意藏着几手。华为人在全国、全球范围内频繁变动，所以师傅不必担心把徒弟教会了，他就把我废了的情况。事实上，华为的干部体系也存在着类似的优点和效率。

除了给你“导师”的名分，华为还来点物质刺激：公司给“导师”每月 300 元的补助。你想啊，刚刚毕业一两年就可以做别人的“导师”，一份荣誉和自得暂且不说，还可以每月多挣 300 元，如果表现优秀获得“优秀导师奖”，又挣个 500 元。名利双收！

我在 2001 年因为当“导师”的缘故而获得了 900 元的补助，认为属于“不义之财”，于是捐献给办事处的行政平台。投桃报李，行政平台的妹妹们从此就没把我当外人。这算是有史以来最成功的一笔感情投资。

同时，你让工作一两年后的员工就可以做导师，实际上使导师和徒弟都有了上进的动力。华为时间不太长的导师为了当好这个表率，他一定就会更加严格地要求自己，而且他的荣誉感也大大地受到了激发。我经常看到那些自己还是准新员工的导师“虔诚”地对徒弟语重心长、谆谆教诲，刚开始觉得那模样实在很好笑，但转而就对他们增添了一份尊敬。工作是美丽的，如此专注的工作更是美丽的。

徒弟也是，他从一个仅仅比他多了一个年头的师傅身上看到了华为对员工培训的耐心和培养的成果，他看到了华为的希望，也看到了自己的希望。

所以，如果你仅仅是看到某个华为管理的主题，你根本就看不出华为到底有什么过人之处。华为的过人之处就在于它不问管理的出处，不在乎来头的大小，就是再简陋的一个管理行为，只要有用，它也会深入下去，把它钻研、应用得更精。

在今天企业界都呼唤甚至人人都在说管理要实用的情况下，任正非的主张不仅仅局限在这里。他认为管理要当成一本书来读，你一定要把厚的书读下去，读着读着，你就可以把书读薄了。

所以，华为在很长的时间里完全把管理当成学问在做。华为为什么有近 300 名做人力资源的专业人员，其中有浪费的成分，但是即使一半人在发挥作用，它的价值都是巨大的。华为把人力资源部截然分成人事部和其他部门，考核、任职资格部等部门简直就是个做学问的部门，在这里做上 1—2 年的员工，完全可以拿着胶片给客户把整个华为的人力资源战略，包括把一般企业的人力资源战略解



说得明明白白。华为为客户举办管理研讨会，电信局总是把它当成“一把手”工程，局长、中高层均悉数到场，研讨会的老师很多就是在这些部门工作了1—2年的毕业生。整整一天的“枯燥”课程，不仅没人退场，管理研讨会甚至还有很高的回头率，而且是原来一个部门的骨干变成了所有部门的骨干，原来一个局的学习变成了全省各地市的集中学习。

是管理，就是学问；是学问，就要研究；是研究，就要有学者做学问的精神。我们很多企业把“实用”和做学问片面地对立起来了。但华为不是。

### 3. 一条至高规矩

这种对人才的培养可谓四两拨千斤

我可以说：华为出来的人，在这些看似的小事上比绝大多数人做得要好，凡是相对比较正式的谈话，哪怕是私人谈话……我第一时间就是把手机调成静音

除了特殊需要以外，华为的管理制度不是哪个职能部门关起门来写的，而是发动广大员工、管理者积极参与管理、制定管理制度。不要说一些思想性的东西，就连职位价值的评估等涉及工资等切身利益的事情，华为也是让管理者参与评估，让他们自己讨论，职位等级确定的过程就是对自己职责、价值以及公司战略全面认识的过程。这种对人才的培训可谓四两拨千斤。

《华为公司基本法》与其说是人大老师写出来的，不如说是华为一点一滴地讨论出来的。所以任正非说要用《华为公司基本法》来培养华为的干部。

《华为公司基本法》8次修改，每次修改中高层领导都要参加，并且都要提出建设性的意见。8次修改的过程就是华为中高层领导不断学习和提高的过程，甚至在《华为公司基本法》定稿之前，任正非号召员工春节在家少吃点猪肉，多看《华为公司基本法》，对其中的内容提出修改意见，我就是在那次非常认真地把《华为公司基本法》里里外外看了个仔细，可以说就是那次的阅读让我看出了一点“基本法”的味道。《华为公司基本法》不是属于哪个公司的，它是属于管理学界的，你读懂了《华为公司基本法》，实际上你就读懂了管理的很多精华。

华为让管理者自己学习、自己去写制度，看似简单，其实也是需要魄力和眼光的。管理者事务缠身，甚至有时还有很重要的事情等着他，华为不管，你就是要把这个讲座听完，听的时候还要认真，手机关掉。

华为每次开会、学习、研讨，虽然大家已经做到了，但秘书总是在开会前宣读会场纪律，其中一条就是手机一定要关掉。这简直成了华为开会的一条至高规矩。如果有孙亚芳在场，她自己亲自说，谁手机响了，谁主动到秘书那里交钱。孙亚芳不在的时候，也是照罚不误，大家拿罚款吃饭去。你要知道，相当于工资

15%的安全退休金是与劳动态度的评定结果来挂钩的，就是这样事关最后物质利益的评定，其中有一条就是：开会的时候是否主动把手机关机，电话由秘书转接。

我可以说：华为出来的人，在这些看似的小事上比绝大多数人做得要好。凡是相对比较正式的谈话，哪怕是私人谈话，或进入相对公共、需要安静的场合，我第一时间就是把手机调成静音。

这已经成为了一种习惯。

#### 4. 白发一年的工资

华为的很多市场人员根本就不是通信专业毕业，有些是专业相差几个光年的机械、地质等专业

一张白纸看似好描，但像华为这样来描你不服就试试，看你会不会丧失信心、耐心和爱心

如果一个人连在华为都找不到职业的支点，我相信他到其他公司会无所适从

在华为，除生产部我不是特别清楚之外，其他部门几乎没有员工没有换过岗位的，一般 1—2 年就要换一个岗位，而且还有比这更频繁的。这种轮换不仅是平级、晋升，也有不少是降级轮换的。

洪天峰（现位居任正非、孙亚芳后）、杨汉超、郑树生、徐直军、毛生江等都是从副总裁被直接任命为他们下级的平方：办事处主任的。

华为副总裁的名分还是很高的。他们过去以华为公司高层领导的身份拜访各省局长，局长都以礼相待，无非是聊聊天气，聊聊政治，不会直接切入经济利益的问题，一个无所求的见面能有多少尴尬的地方呢？如今你要背着赤裸裸的需求，突然间直接面对局长以下的官员，你心何堪！作为局长来说，好端端一个副总裁怎么突然变成一个主任了，人家还认为你是被革职查办了哩，我想多多少少心底里会看不起你。这种轮换对人是多大的磨练啊！

哪个公司愿意、能够这么来做？其实这里面有巨大的成本和风险，一个人做副总裁可能不错，把他调往一个办事处任主任，他的业绩或者业务水平可能不如一个普通的主任。更主要的是，如果没有一套健全的调节机制做保障，干部队伍可能会因此而乱掉，正常的工作部署也会七零八落。

但对于个人来讲，无论是升迁还是降级，都是人生的一笔财富。

给你发点钱容易，敢于让员工做他没有做过的事情是需要气量的。北京外国语大学很多学生能出国不假，但是华为刚毕业不久的应届大学生，不通过托福考试，不通过申请学校就能在欧洲、美国等国家工作，并且一年还能有几十万的收

入，我不相信他的同学们不羡慕他。

华为的很多市场人员根本就不是通信专业毕业，有些是专业相差几个光年的机械、地质等专业，有些是“管理工程”等“能文能武”的专业，有些甚至是文史哲等专业，可他们也能把华为的产品搞得很清楚。为什么？因为华为愿意花上一年的时间，给他白发一年的工资，为他耗费大量的培训资源，还要冒可能的“朽木难雕”的风险，让学员们从《通信原理》学起，去生产、装机、实习，硬是活生生地把一个“交换机盲”培养成“华为通”；不是华为缺这些专业的人，而是华为愿意让他们接受更多的挑战和培训。

同样，在岗位上已经工作了一段时间的员工进入一个新的领域也很容易。华为在考虑了员工的学习能力和工作表现后，会让他进入一个崭新的岗位，华为在机关从事管理的岗位，突然换到市场从事一线销售的也大有人在，其中更多的，是华为希望员工有丰富的职业经验来拓宽他们职业的视野以及事业发展的宽度。

这些人和刚刚毕业到华为的大学生一样，新岗位的技能 and 知识一贫如洗，也是靠华为大量的培训以及允许他们犯错误才逐渐成熟起来的。

在这个过程中，固然有华为通过跨专业的流动来培养复合型人才“自私”目的，但是客观地讲，有谁愿意这么劳民伤财地做呢？不要说我们已经上岗员工的内部流动，就说大学生，你就设想一下，把 6500 名大学生培训一年的工作是多么浩大的工程啊！30 位专业的培训组织人员，上百名每星期讲 4 个小时的兼职老师，多少个导师、多少个教室、多少张往返全国不同实习地点的机票……华为的客户到展厅见到的很多衣冠楚楚、侃侃而谈的讲解人员，其实多数是参加培训的学员。我相信，到华为展厅参观过的客户根本看不出他们只是从学校出来不久的学生，很简单，那些能把网络技术风雨不透地讲出来的人，怎么可能是这些根本还没有做过研发也没有去做过市场的毕业生呢？

实际上，这些大学生们已经经过了华为的千锤百炼，他们在生产线上跟着师傅从拧螺丝开始，在技术支援部把交换机不断装、卸直到调通为止，在一线用户服务部门从放线开始，从客户工程部一遍遍的讲解、培训开始，他们完全被“魔鬼”训练成了一个职业人员。

6500 人！再加上其他类型的流动，你想象一下，一个 8000 人的内部培训网络是个什么样的结构？更主要的是，谁愿意、谁能够把大把大把的钱、大堆大堆的人、大段大段的工作时间，在一张白纸上描绘出一幅如此优美的职业曲线图啊！一张白纸看似好描，但像华为这样来描你不服就试试，看你会不会丧失信心、耐心和爱心？华为培养人的执着和真诚由此可见一斑吧。

如果说华为主动给所有的员工进行职业生涯设计有点给华为涂脂抹粉，华为的人力资源管理毕竟还没有做到如此高度的集约化程度，但说员工自我设计、华为给予充分的职业资源保障却是一点也不过分的。如果你在某个岗位感觉不是得心应手，公司允许你再重新选择一个你认为更合适的岗位，当然华为也提倡“干一行，爱一行”。因此有些以为自己怀才不遇的人离开华为后，再回首华为的职

业生涯，他就会明白华为给了他们多少机会以及其中的良苦用心。

在绝大多数公司里你可以获得在岗位上的培训，但是能像华为这样花上一年的时间把一个人从“无”培养成“有”的公司我敢说绝无仅有。不要说外企不愿意干这种赔本的买卖，就是类似 UT 斯达康这种几乎已经全盘中国化的公司，他们也是从熟手中找现成的人，如果发现你一旦不符合岗位要求多半会请你走人。很多看似风光的外企职员，起码我敢说绝大多数通信业的外企职员，在享受外企文明的同时，他们无法获得像华为如此多样化的工作经验，以及挑选工作的“自由”。如果一个人连在华为都找不到职业的支点，我相信他到其他公司将会更加无所适从（不过，不同的企业有不同的情况，我个人认为华为的这种模式是非常适合华为的）。

所以，在华为工作过的人都应该感谢华为公司。华为给了一个其实啥都不懂的大学生很多的机会。在华为，你可能既懂业务又懂管理，既懂固定又懂移动，既做过营销又做过销售，既做过研发又做过市场，既做过国内又做过国际。任何人在一家公司工作，既取得了一笔不菲的劳动报酬，又能获得安身立命的职业技能（专业上称为可雇佣能力），难道这不是一件需要“涌泉”感恩的事情吗？

## 第 19 章 恋爱，讹诈与滚滚战车：人才的华为

华为通过以上的诸多管理举措，使其成为了一个浩瀚无边的人才帝国。这个人才帝国产生的意义是惊天动地的。

你认为这是不是很简单：人才多，你的工作效率肯定高，其他的还有什么？

我说，对于华为，对于 IT 界，意义要复杂得多。华为彻底的内部培养政策、数量惊人的人才，使华为成了一个封闭的人才帝国。在这个帝国周围，逡巡着拿青春赌明天的 IT 业赌徒们。下面，让我们来看看华为的人才发生了什么，IT 业的人才又发生了什么。

### 1. 我们碰巧恋爱：华为的人才垄断

只可惜，如今还有人在抱怨自己怀才不遇，建议他赶快先找个心理医生，看看心态对不对再说

李一男的港湾公司之所以被称为“小华为”与人脉的藕断丝连有很大关系

华为在人才大战中仅仅抢先了一小步，但华为的一小步，就是竞争对手的一大步

资源是可以垄断的，但人才是活的，他不会跑吗？我承认，他的确有腿。但是……

### ■ 挖人难

人都是有感情的，就像谈恋爱一样，很多人在一起其实已经没什么新鲜感，“按理”说应该分手了。很多恋人一拖再拖，或者分开了又觉得少了很多东西，其实不是丢了爱的缘故，而是打破了原来稳定的状态，不习惯了的问题。在公司里也是，几年来建立了对公司依存的感情，建立了对同事的感情，姑且不要说在华为活得还不错，即使活得一般，也很难讲别的公司比华为好，很可能还要从头做起。

华为拥有了这么多人才，特别是很多大学毕业生，他习惯了，你如果开不出比华为高很多的钱，你很难把他挖走。你说，你能出多少钱呢？

目前，在 IT 业普遍萧条的情况下，很多人都在持观望态度。企业效益不好的吧，出不起比在华为高很多的薪水，别人不来；企业效益好的呢，不得不出比华为高得多的招聘成本来挖这些人，又会给企业带来很多负担。

这不仅是钱的问题，关键是，市场等不起，不像你自己培养的人才，想用打个招呼就可以了。因为挖人的一个时延，宝贵的市场机会可能就因此而丢掉了。

## ■ 挖到优秀的人更难

挖人是不是就能挖得到优秀的人呢？猎头选秀，能给你的也只是粗略了解的一些经历，对他的真正表现不愿也无法准确判断。面试技术对人才甄别的作用也只有 30%。要想真实考察 IT 业的人才，本身你就无从下口，更不要说猎头们已经把他们打扮得花枝招展了。出于对人才的渴求，很多招聘人员都有一个心理：用用再看吧。等你在几个月后觉得此人不行，浪费你几个月工钱不说，还耽误了很多事情。最大的可能是你觉得这人还凑合，为什么觉得还凑合？多半是因为没有更好的人让你选择。所以，现在很多人力资源咨询公司不开展“猎头”业务，根本原因是没有很好的人才让你挑选，你连找也找不到。正所谓高手少，寂寞高手就更是少而又少。除非你是“腕中腕”，否则你怎么可能随便就把真正的人才抓过来啊，毕竟这个年头“卧龙先生”们几乎已经绝迹了。只可惜，如今还有人在抱怨自己怀才不遇，建议他赶快先找个心理医生，看看心态对不对再说。

UT 斯达康等很多高速成长的公司都面临着人才不足的压力，面对不断膨胀的市场，难免就会有人才缺口，只好到华为以及其他的公司里去挖。凭我的了解，总体上来讲，它们挖不到最优秀的人。

IT 业的巨大创新性，让很多人在工作一段时间后选择自己当老板。在华为工作几年的人，羽翼已经丰满，情况更是如此。华为这些年流失了大量人才不假，但大多数是自己创业去了，而且还是华为人自己成群结队地创业，哪怕他不是创业，也基本上还是给华为人创办的公司打工。李一男的港湾公司之所以被称为“小华为”，与人脉的藕断丝连是有很大关系的。

选择人才，真的像谈恋爱。谈恋爱从理论上讲可以有很多次机会选择、调换，但是有几个人交女朋友能像掰玉米棒子一样去交呢？

我们碰巧恋爱。华为在人才大战中仅仅抢先了一小步，但华为的一小步，就是竞争对手的一大步。

## 2. 永别了，人才讹诈

几年前，一个员工辞职，华为会百般挽留，现在如果不是特别重要的职务，公司会迅速批准你的辞职申请

IT 业因为强大所以脆弱，跳不开人才讹诈的陷阱，你只能被别人牵着鼻子走

人最怕的是什么？最怕的是离开了别人你就活不成了。

做企业也是，当老总的最怕什么？最怕下属动不动就跑过来和你说：老板，给不给涨工资，不涨就走人了。

华为需不需要稳定的队伍？需要！但是华为拥有太多可供使用的人才，它就可以有效防范“人才风险”。在华为，没有离不开谁的，你前脚走，后脚肯定就有人补上来，而且不一定比你差。

有人说中国什么都缺，就是不缺人，我说中国是不缺人，就是缺人才，只要是人才就没有不稀缺的。华为也是，但华为有这么多优秀的人力资源可以迅速地转化为人才。几年前，一个员工辞职，华为会百般挽留，现在如果不是特别重要的职务，华为会迅速批准你的辞职申请。华为近两年来的业务发展不快是一个原因，更主要的原因是，华为这些年储备了太多的人才。

自从我进华为以来，公司已经走了两位重量级的常务副总裁：一位是华为的技术带头人，老板几乎以儿子相待的李一男；另一位是一度几乎和老板比肩的聂国良，是老板不在时主持工作的人，副总裁更是走了 6 位之多。华为除了尽力挽留之外，最终还是同意他们离开华为。他们走了对华为有没有损失？肯定有，只要是人才走了肯定都有影响，但这和一个人走了，一个项目就丢了，一个好局面就没了根本就是两回事，一个叫人才流动，一个叫人才流失，区别在哪里？关键是看有没有继承这个事业的人，如果有，走了也许是好事。

IT 业因为强大所以脆弱，跳不开“人才讹诈”的陷阱，你只能被别人牵着鼻子走。

### 3. 俄罗斯大平原上的滚滚战车

竞争对手还在那里问处长是谁呢，华为早就把技术渗透到设计院、地区公司、省公司的角角落落里去了

磨，磨到他一见你就犯怵，磨到他开始觉得的确是欠你钱的时候，最终觉得你挺可怜的时候，你就差不多了

这是华为的核心竞争力，绝不是人多这么简单

前文我批判了说华为是“土狼”的言论。原因很简单，不是因为华为要靠 10 个顶 1 个，而是华为通过集团化的大规模协同作战，迅速把敌人消灭，这是战略战术，不是自身实力弱小的无奈之举。

华为大批的经过严格培训的人才正是华为大规模作战的战略资源。所以你就能够看到：

（1）竞争对手还在那里问处长是谁呢，华为早就把技术渗透到设计院、地

区公司、省公司的角角落落里去了。

(2) 竞争对手还在那里卖着几年不变的设备呢，华为早就出了几个版本、几套新业务的软件了。

(3) 其他公司还在媒体上天花乱坠地说全球化呢，华为一口气就把 1000 人的队伍拉到海外去了。

(4) 其他公司还在为考核制度犯愁呢，华为在半年的时间里就把全公司的所有岗位都覆盖上了周密的绩效考核制度。

(5) 其他公司还在为配备秘书说长道短呢，华为一口气内便给各个部门配置了 300—400 百名秘书。

(6) 其他公司还在讨论办公信息化呢，华为在一夜之间就把 NOTES 系统撒向全国 200 多个地级城市和世界各地了。

就说华为的内部信息化建设吧。光有钱买设备是不行的，关键要维护，我们一些企业和机构的信息化是什么？就是一套摆样子的系统设备而已。1997 年、1998 年的时候，华为的 NOTES 办公系统经常中断，华为的市场信息中心抽调充足的人力资源到各个办事处专门负责系统的维护，基本上一个片区 1—2 个人。这些人工资并不低，你说他忙吧，他有时的确没事干，但关键是，如果没有专人维护，这套系统就是不稳定。我相信绝大多数公司肯定不会派这么多人，各个办事处自己维护不就行了吗？我也这么想过，大多数华为人也曾认为这是在浪费钱财。渐渐地，1998 年后，当人们在一天 24 个小时中随时随地都可以畅通无阻地使用办公系统时，当一个地级市的销售人员能在早晨醒来就可以把华为已经发生的、正在发生的、将要发生的，以及自己已经发生的、正在发生的、将要发生的事情一览无余的时候，你就会知道那十几位看似“闲人”所起的作用了。其中除了华为大气的做事方式外，有充足的经过培训的人力资源以及和谐的组织运转都是非常关键的因素。

前两天我陪一个做投资顾问的朋友到南京，与在上海的某上市公司洽谈管理咨询的事情。晚上，他们年轻的集团总经理杜总请我们吃饭。杜总名片上注明是司局级干部，说明这家企业多少还有国有企业的影子。不过，他确实是一个年富力强，有丰富管理知识和管理能力的人，据说他 28 岁就是集团下属公司的总经理，30 多岁就是这家上市公司的老总。当谈到企业的诚信以及他们面临的“三角债”货款问题时，我把华为在货款回收上的做法告诉了他，他很惊讶，立刻举起杯说今天他学到了一个很重要的经验，当然这位杜总是个很谦虚的人。不过，我看出来了，他的确非常佩服华为的做法。

很多企业在年终忙着到客户企业去要钱。而华为呢，常年都有约 400 人的队伍从事例行的回款工作，所以华为能做到 90% 的综合回款率。现金流就是企业的血脉，华为每年如此高的回款率保证了企业良好的资金状况，所以华为可以做到在 GSM 还没有合同时就有了 5 个亿的战略备货，只要市场一启动，华为就可以



马上供货。华为在很多合同上打败竞争对手的很重要原因就是华为的快速供货能力，华为数百万元的合同可以做到 7 天内供货的情况屡见不鲜。

你说，企业有 400 人的货款回收队伍是不是大战略？至少不能说不是吧。这个大战略的背后的支撑是什么呢？是众多的应届大学毕业生。任何做企业的人都知道，回款是件痛苦的事，买设备时是笑脸，付钱就不是那么回事了。华为在应收账催款中，最可贵的精神就是一个字：磨！磨到他一见你就犯怵，磨到他开始觉得的确是欠你钱的时候，最终觉得你挺可怜的时候，你就差不多了。

我在《南方周末》上看到一篇题为《民国催债第一高手》（高芾作）的文章，主要描述的是所谓湖湘第一才子（名字真难写，对不起，把您的大名隐去了）的委托人周妈向袁世凯索要竞选款回扣的事情。这看起来有些杜撰的痕迹，但所描述的内容和真实的催款情节是酷似的，不妨摘出来共品一下：

（前面细节略）

老袁想把周妈晾在一边，可是周妈每天都会去春藕斋吵闹一通。老袁躲开吧，她就搜遍各位姨太太的房间，反正她在袁府也住熟了。最后老袁也发火了：

袁：我就不给你钱，你能咋样？

周：不给钱，我就不走！

袁：你不走，我就不能赶你走吗？

周：赶我也不走！

袁（大怒）：莫非我就不能杀了你吗？

周（亦大怒）：你杀，你杀！你先求我家老王，现在不给钱，还要杀我，传出去才好听哩！你能杀人，不去杀西南诸省乱党，倒来杀我一个老婆子。到时外面说：袁大总统当不成皇帝，杀个老婆子，赖掉十来万块钱，你是高兴的。莫忘了，我家老王还有支史笔，你就不想想你在历史上成个啥人！好，要么杀我，要么给钱，你看着办吧！该死的老王，让我来北京送死……呜呜呜……

结果呢，自然是周妈大胜，拿钱走人。老袁赖账不成，反被一个老妈子羞辱一番，没过几天就死了。

“周妈”的角色谁最合适，刚毕业的大学生最合适。刚毕业的学生 WHO 怕 WHO，喝白酒也没问题，一杯一千万；“磨”的精神差不多都有，大学里磨女生的经历还历历在目呢。当然，还要点智慧，这些大学生自然也不在话下。于是，你就可以看到华为各色名牌大学的本科生、硕士生、甚至博士生像幽灵一样在各大城市的上空穿梭往来。这是多么难得的培训机会啊，无论是对公司还是对个人，都可谓一剑双雕。在中国有几个公司能做到这点？华为显然是做到了，因为他手

里有一支这样强大的队伍。

华为人员过多是华为的一处硬伤，后面我将重点谈到。但是就我上面所说的事实，以及类似的情况来看，强大的人才队伍的确是华为 15 年来摧枯拉朽市场攻势的法宝，华为即使瘦身，这些都是不会也不应该去改变的。很多成本导向型的公司在面对市场机会时可能就是因为没有足够的人才可以重用，所以白白地把机会浪费掉了，而有些机会是丢了就不再来！

这就是华为的核心竞争力，绝不是人多这么简单。

你不觉得，这就像曾经俄罗斯大平原上滚滚的战车吗？

#### 4. 寻找“合伙人”

接线生的确一个高中生就够了，一般情况下，如果不是吴士宏，她也只能在华为做接线生，时间久了，肯定会疲乏

我所在的市场干部部有一任秘书王颖，她是当初西安交大获得华语大专辩论赛冠军的“三辩”

做事最难最关键的就是找合伙人了

华为人才队伍中有没有权力斗争？有，肯定有，这种事有人的地方就会有。所以具备良好的人际关系能力在华为是非常重要的，华为也旗帜鲜明地提出：做事先做人。

但是，一个复杂得像康熙王朝阿哥们争夺皇位一样的组织，是不可能把人才笼络住的。华为有一套管理体系在调理着组织的肌体脉络，除此之外，华为侧重招收刚走上社会的大学生以及没有太多社会经历的人，从源头上就保证了华为人际关系的某种单纯性。

很多企业在人才结构上喜欢所谓的“老、中、青”三结合，错是没错，但根据企业类型不同，一定要讲究搭配的决策主张——谁是主体。我觉得一个有活力的企业应该还是以年轻人为主，特别是 IT 业，中年一代也应该在 35—45 岁的范围内。我们不能过分迷信经验，你要相信代沟，不要自己以为你的心很年轻，其实年龄已经天然地把人们划分为不同的人群了。“忘年交”就是因为稀少，汉语中才有了这个让人羡慕的名词。

我在前文说了华为的保安都是从三军仪仗队等部队中招收过来的，你知道吗？华为的总台接线业务在没有社会化外包给润讯公司之前，这些接线生都是大专，甚至本科毕业。很多人说这是浪费。我知道，实际上包括很多研发工作都不需要这么高学历的人来操作。你看人家印度，很多软件程序员也就是个高中生而

已。

从学历上来讲，华为是不是浪费了人才？我认为基本没有。这和华为的人才思想有关系：“君子不器”。从个人来讲，一个人的发展不能固定在一个岗位上；从企业角度来讲，华为内部需要一个人才发展的通道，这样才能符合我在前面提到的“华为内部培养”的战略。要做到这点，就要保证所有的人都可以有这样的成长机会，前提是你真是个可造之才。一个人觉得自己在企业内有发展的空间，他才会发挥自己的主观能动性，也才会与企业共呼吸。相反，根据岗位招现成的、条件匹配的人，反而是害了他们。接线生的确是一个高中生就够了，一般情况下，如果不是吴士宏，她也只能在华为做接线生了，时间久了，肯定会疲乏，企业自己也会因没有激烈的人才竞争而缺乏活力。所以华为招的秘书全是本科以上，硕士也不少见，我所在的市场干部部有一任秘书叫王颖，她当初是西安交大获得华语大专辩论赛冠军的三辩。你要知道华为只有任正非、孙亚芳及少数几个副总裁有专门的秘书，其他的都是为各部门服务的通用秘书。华为对秘书岗位要求高是一方面；另一方面这些可造之才将来会输送到其他要求更高的岗位上去。

实际上华为内部人才的差距也是比较大的。只不过，华为拉了一条比较高的基准线而已，这关键就要看你的评价体系、晋升体系以及职业路径了。这一点是华为的专长。

在某种程度上，华为把所有的员工都视为自己的合伙人。

“中人以上，可以语上也”。一批素质差不多的人在一起，思想更容易沟通，比如一个高技术企业我觉得应该基本上都受过高等教育，如此，企业管理的政策才能得到更快的理解和执行（请原谅，我并无歧视之意）。

前两天，我和一个朋友聊起合伙人的事情，感觉做事业最难最关键的就是找合伙人了，如果大家在道德层面、思想层面、技术层面的理解上差距过大，事业的结局往往是灾难性的。

## 第 20 章 “狼子野心”：远大的华为

“取法乎上，仅得其中”。华为的成长不能说是必由之路，我相信任正非本人也不敢说成功早已在他意料之中。但是回过头来看，任正非的成功又是命中注定的。任正非说当初涉足通信业是“误入歧途”，实际上只是个谦虚的说法，他有勇气进入这个行业就是成功的一半。“大市场才能孵化大企业”。

华为无论在管理、研发、生产上都可以看出两个字：大气。要么不做，要做就做自己的，做了就做最好的。我有理由相信，中国那些把自己胸脯拍得山响的汽车商在将来一定还是要为别人打工，因为一开始他们就没打算自己去搞点东西，而是自己原谅自己说先引进、再消化。但请明白，等你把别人的东西消化了，别人可能已经把它淘汰了。关键是，如果态度不对，你就不会匍匐下来真心去做。赚钱和做事业永远是两回事。

所以书一直写到这里，我始终念念不忘、魂牵梦萦的就是任正非对待事情的态度：做事业，做有高度的事业！仅仅凭借这一点，任正非就要比 99% 的中国企业家更加伟大！

### 1. “狼性”就是“狼心狗肺”

华为的销售人员甚至在知道了你在哪个小岛上开会后，他也会摸过去把你找到

你要是参加过华为的项目分析会，你肯定会被吓一跳，这帮华为太疯狂了

这就是华为的“狼性”……说白了就是“狼心狗肺”的意思，就是“穷凶极恶”，对“猎物”穷追不舍，不到手不罢休，不把自己累趴下不罢休而已

我在华为第一次见电信局长，是因为有个资料要递给他。早上 8 点钟我就去他办公室了，他说要开会，你等等吧，我就站在能看到他会议室的位置等着。他出来两次，我都迎上去，他说还要继续开。一直等到中午，他出来了，我连忙再上去，他告诉我，他要去吃饭，改天你再来吧。他走了，我还站在那里，一个小时候后，电梯门打开，从里面出来的局长抬头看到我，一愣：“你怎么还没回去啊，到我办公室来吧”。

我这样的做法对于华为的销售人员来说再普通不过了。华为的销售人员能到你一天不见我，我就等你一天；一个星期不见我，我就等你一个星期；上班找不到你，我节假日也要找到你。华为的销售人员甚至在知道了你在哪个小岛上开会后，他也会摸过去把你找到。不见面，人家怎么知道你卖的是什么东西呀？

在销售中，坚持只是毅力问题，经过周密策划的毅力就更可怕了。

你要是参加过华为的项目分析会，你肯定会被吓一跳，这帮华为太疯狂了，一个项目保底要拿下 50%，做得好要拿下 80%，再给你一个挑战性目标：拿下 100%。然后，项目组就开始围绕着 100% 的目标把项目涉及到的所有客户全部写在黑板上；把所有竞争对手的策略和优势劣势逐条写在黑板上；把自己的人员分工写在黑板上，副总裁也要列进去。然后，10 个项目组成员分头行动。结果，你会发现，华为真的做到了 100%！

比这还厉害的是，华为把本来被别人拿走的项目都能抢回来。市场人员经常说的一句话是：签了吗？大签了吗（终审通过）？只要最后一个字没签，我们就要去争取。2000 年的浙江省拨号接入服务器项目，各市分头建设，其中一个富裕的地市已经决定购买一家国外公司的产品了。我们不气馁，星夜赶往该市，从给技术工程师讲技术开始，一个一个地讲，最后讲到负责技术的数据局局长，讲到原来对华为设备一无所知的局长决定写报告给市电信局的局长。华为再去拜访市电信局局长，不见，再等；再等，不见；不见，不走。最后终于见了，只要见了，华为的技术人员就能把你说服。原来只有把握做 5 个地市的项目，原来无论是客户还是华为一开始也不敢奢望的项目，华为硬是通过锲而不舍的精神一下子把全省 11 个地市全部拿下，总共 1.05 个亿。

这就是华为的“狼性”，没有什么“团结合作”那么复杂高雅的，说白了就是“狼心狗肺”的意思，就是“穷凶极恶”，对“猎物”穷追不舍，不到手不罢休，不把自己累趴下不罢休而已。华为就连一根 2 米长的线缆都能通过空运卖给你，如果从这层意思上来讲，华为就是吃肉连毛都不剩的“狼”。华为不是贪图蝇头小利，而是通过以小搏大来“霸占”整个市场。

华为的“远大”既是高瞻远瞩，又是一种面对目标的狼性：执着，专一、野心。只有前者，没有后者，那就是海市蜃楼，就是好高骛远。

## 2. 躲开资本经营的绣球

国外公司呢，就不愿、不知和不能根据中国的市场特点迅速改进产品，华为却是嗅觉灵敏、敢于纵身扑上前去的最强者

你说你想要什么吧，你想要什么，华为就能给你什么

我们先要把自己的事办好，先把自己已有的东西搞成熟，我认为这实在是一种“狼子野心”

从华为的 08 交换机直到华为的 3G，华为都有自己系列的自主知识产权的产品。只有拥有自己的产品，你才能拥有自己的话语权，你才能做到摆脱低层次的竞争。华为现在之所以成为世界上最强大的通信公司的眼中钉，就是因为华为真正拥有自己的东西。

如果说华为刚开始搞的用户小交换机多少还在敲敲打打，那么到了 1994 年、1995 年华为研发出万门交换机的时候，则标志着华为走进了新的时代。华为从此更是一发不可收，把万门交换机做到了在国内外同类产品中技术最好的，一举超过居国内老大地位的上海贝尔公司。接入网 1997 年开始兴起，当时中兴处于市场的领先地位，华为迅速重拳出击，靠自己接入距离长、投资省、接入手段灵活等核心技术优势，一举把中兴击败，2002 年华为在该领域的市场占有率达到 69%。1997 年华为开始进入传输市场，刚开始也是小打小闹，卖点边边角角低端的 155M、622M 的小盒子，到了 2000 年，华为 10G、40G、80G、120G 的大容量波分复用光传输设备便一举突破北电网络等传统巨头的垄断，凭借技术实力大规模地应用在几大主流运营商的骨干网上，把传输也做成了中国的 NO.1。

2001 年开始兴起的宽带业务，华为同样遭到爱立信、阿尔卡特、中兴等大公司的夹击，加上电信建设权上移到省公司的决策阻力，华为在 2001 年上半年宽带销售受挫，在浙江更是被排挤在选型之外。但是，华为的产品是压不住的，刚开始的受挫反而给了华为展示自己的机会，几大公司的产品经受不了大规模应用的考验，产品屡屡告急。在我工作的宁波市场，运行资料显示华为的宽带运行良好，面对宽带用户的迅速膨胀，华为供货快且灵活的优点便充分显示出来了，客户多次向我表示希望上华为的宽带产品，只是因为前期选型没有进入的理由而搁浅。华为宽带产品性能稳定、交换能力大、接入手段灵活、认证计费功能强大，市场的选择终于不能逃避规律。结果你就可以想到，2002 年华为宽带业务的市场占有率达到 42%，比原先在世界范围居霸主地位的阿尔卡特领先了整整 15 个百分点！

比这还厉害的是华为迅速响应的新业务研发能力。通信行业发展越来越成熟，最后的竞争力就看谁的业务功能强大，华为一贯坚持贴近客户需求的研发导向，能在客户提出需求的最短时间里拿出解决方案，甚至很多方案想在了客户的前面。比如席卷校园的“校园卡”，引领移动消费新模式的“神州行”，全都是华为在短期内自主研发新业务的例证。其实，华为的各种新业务都是在主设备上加载软件完成的，其技术难度不算特别大，但是，能不能始终紧盯着市场的脉络不放，能不能一丝不苟地把软件的功能做得扎实、界面做得友好、操作做得简便，这就得看研发的实力和精神了。

华为的研发人员经常深入客户，了解客户需求，就连市场人员也会把客户的需求在第一时间反馈到公司。宽带接入之前的拨号上网设备，你猜华为在中国的市场份额是多少？80%！10 个人中就有 8 个人是通过华为的网络设备来上网的！你要知道之前的拨号接入市场是 3COM、ASEND 等国外厂商的天下，华为 2000 年后研制了名为 A8010 的窄带接入设备，在市场上势如破竹，其实其核心设备就是华为的交换机加上“调制解调”等构件完成的。其成功的秘诀就是华为的产品最适合国内用户的状况：你要能面对浪涌式的集中呼叫。这和美国不同，中国人集中啊，不像美国人住在“别墅”里，因此设备的容量非常关键。国外公司呢，就不愿、不知、不能根据中国的市场特点迅速改进产品，华为却是嗅觉灵敏、敢于纵身扑上前去的最强者。

什么叫研发能力？能把研发做到客户办公室去的，就是，华为人完全办到了。

所以，我们有时候对客户开玩笑，你说你想要什么吧，你想要什么，华为就能给你什么。

华为除了在深圳有自己的研发中心——“中央研究部”之外，在中国的主要城市和世界科技的前沿城市设有自己的研究所。在北京、上海、西安、杭州、南京、美国硅谷、班加罗尔、斯德哥尔摩，华为都有规模 100 人到 3000 人不等的数量庞大的研发人员队伍，印度研究所已经通过 CMM5 级认证。北京、南京的研究所也通过了 4 级认证。

当媒体还在大肆炒作某某明星企业有十来个老外在为中国人打工的时候，华为的海外市场上早就约有 1200 名外籍员工，研发有超过 500 名的外籍员工在为华为打工了。

正因为华为如此厉害，所以很多人非常奇怪华为什么不进行资本运作，花钱买点公司呢？

任正非曾经正面解释过这个问题，他说，华为有一天也要 COPY 工厂，但现在我们先要把自己的事办好，先把自己已有的东西搞成熟。我认为这实在是一种“狼子野心”。

资本经营是不是一门学问？当然是，而且水还很深。是不是任正非就不懂呢？任正非虽然是技术出身，但凭借他调集资源的能力以及华为人的学习能力，我不相信他搞不明白资本经营。更主要的是，在巨大利益诱惑面前，容不得你会不会做的问题，而是你想不想做的问题。硅谷不少当初上亿美元风险资本的公司，现在只需若干美元就可以买得到，你想不想也去买一个？花上几千万元你可以买来一个上市公司，你的公司规模立刻就在电子百强排行榜上迅速上升了好几个座次，你会不会动心？要知道，华为搞一个大型展览的费用就在几千万元以上。

那么，任正非的逻辑是什么呢？那就是先把核心的技术摸透，先把自己的人才队伍培养起来，先把自己的管理模式固化下来，总之，先把自己做强做大，下一步任正非说的很清楚：COPY 工厂。

特许经营在中国如过江之鲫，我的疑问就是旗舰店的管理还一塌糊涂，经营上还在亏损巨额，它怎么就敢招加盟店呢？

### 3. 动物凶猛的市场造势

还有传得更离谱的，说华为人在北京只住北京饭店，其他饭店不住

回去一琢磨，本是来参加北京通信展的，怎么结果满脑子就剩下华为了，记忆中整个成了华为国际通信展了

所以，通信业发展为大公司时代，只知道摆阔去烧钱，你是烧不出一个“差异化”出来的。关键时刻，还是四个字管用：实用、实力

在任正非开着“广州标致”一路摇摆的时候，华为的接待用车却是林肯、考斯特。

“要么不做，要么就做最大”的“压强原则”也深入影响到华为在市场上的行为，很多人认识华为的强悍作风是从巨大的市场投入开始的。

杭州办事处一个同事春节回来之后，说了一件在火车上碰到的事情。同事家在江西，在杭州踏上从上海开来的火车，坐在他身边是一家计算机公司的技术人员和国内一家著名通信设备供应商的市场人员。这几年计算机行业比通信行业日子要难过一些，员工待遇当然也要差一截。于是这位通信人士飞沙走石地大肆鼓吹他们的良好生活水平，计算机人士不由得非常恭敬地说：你们真好。通信人士说了，我们这还不算什么，华为才夸张哩！在杭州，公司给员工租了世贸中心的一整层给他们住。

您没听懂吧？世贸中心是杭州最高档的商业物业，包括一个杭州最好的写字楼和一家五星级的酒店。华为租用世贸中心的写字楼用来办公不假，可租来办公写字楼作为员工宿舍却被夸张成了讹传。

还有传得更离谱的，说华为人在北京只住北京饭店，其他饭店不住。大家把华为人都当成小贝（贝克汉姆）了。

但这些讹传都与华为巨大的市场投入和造势有关。

2000年，那个令竞争对手瞪目的北京展

走出北京国际展览中心1号厅，笔者只向对面一幅迎风抖动的巨大广告望了一眼，视线便再也不能移开。胸口如遭重击，生生作痛。

那幅广告分明写着17个大字“关注客户需求，为客户化网络解决方案”。笔者在从事市场研究期间，和销售前线的许多同事在谈及华为时，都对华为网络方案中所体现的用户为导向的思想非常关注。在参与网络规划部工作后，更加意识到针对具体的用户需求提供网络设计方案的重要性。

然而，当我们仅仅还是“意识到”的时候，华为已经在这次展会上开始大张旗鼓地宣称“客户化网络解决方案”了！而参观华为的展台，华为相对于上海贝尔的技术、营销优势，更加毋庸置疑。

（摘自陶源智业，署名上海贝尔陶洪波《华为进攻》一文，标题为作者所加）

就像房交会是房地产价格的风向标一样，通信展是各大通信公司展示新产品以及全新产品营销理念的舞台。由于通信展需要大量的人力物力，更需要新产品



的配合，通信展已经演变成通信巨头们磨刀霍霍、短兵相接、甚至拳打脚踢的战场了。

距北京展的 1 个月左右，华为便开始正式成立项目组，项目组的成员超过 100 人，可以相当于一个不小的 IT 公司了。总裁、副总裁几乎全数描眉打眼，披挂上阵。

紧接着各个办事处开始邀请客户参观，就按每个办事处邀请 100 名客户来算，全国就有 3000 名客户，这还是我保守的估计。据消息灵通的同事说，2000 年的北京展，华为总共邀请和接待了 5000 名客户！暗自一算还真差不多，我这一个客户经理在 2000 年的通信展中就带了 10 名客户，仅仅杭州一地的客户经理有 15 人左右。我们就按总共 3000 人算吧，3000 名客户是什么概念？我可以负责任地说，这个数字很可能是几大通信厂商邀请客户的总和。

3000 名客户入住五星级酒店，而且还要离北京国际展览中心不远，这要多少个房间？北京饭店、贵宾楼、王府、昆仑、长城、中国大饭店等等五星级饭店到处都是华为人和华为客户，最后包括香格里拉，甚至西苑宾馆都用上了。

您说，这不是有钱烧的吗？是在烧钱，关键时候就得烧钱。

第一轮，先住在北京饭店。

说实话，住过北京饭店的不多吧。五星级饭店多的是，但北京饭店多少有点像饭店业的图腾吧？！

第一轮，你心中就有些感触了吧？

第二轮，华为拉着你参观展览。

很多重要的客户，厂家都打破头去请，但敌不过华为，客户都参加“华为团”来了，既然是跟着华为来的，华为的展台肯定是参观的第一站。同志们，想象想象，3000 人即使不在同一个时间里来，分散在几天也是蔚为壮观啊！要知道，还有多少过客，还有多少老百姓，还有多少专门来收集资料和手提袋的大学生啊！而且，华为不仅仅是让客户看看展览而已，还有大量的专业技术人员给你讲解。你就看吧，华为的展台前人山人海，就跟打擂台一样，就跟过去小姐找夫君满街抛绣球一样，那个场面谁见了谁都得激动。这个社会就怕两个字：人气。客户虽然也有几分明白是华为人的邀请，但是他们也不得不寻思：难道大家都看上华为公司了？

看完热闹，你再看门道。满脸都写着“IT”的华为技术人员带你逐个参观华为的产品，08 机已经不讲，和你讲软交换了；固定少讲了，和你畅谈移动了；产品不讲，和你展望面向未来的网络解决方案了。他时而伸长脖子听你发表意见，让你觉得虚荣心得到满足；时而看你听得瞳孔放大、神情恍惚，他就讲得纵横开合、云山雾罩，让你顿生崇拜之意。

懂与不懂的惴惴之间，你又被请到展厅上的休息处小坐。上得台来，只见宾客满堂，热气腾腾。公司自称副总裁的人站起来笑脸相迎，副总裁再对你汇报一番华为公司的发展战略、对技术演进趋势的理解，虽然您贵为局长，可技术底子早就被岁月耳鬓厮磨得差不多了，突然间遇到一个技术高人，还真有些冒汗。此时副总裁同志话锋一转，恭敬地向你征求对华为的意见，你突然间才想起，谁跟谁啊，我才是客户呢！

起身离开华为前往其他展台，没有了华为人山人海的壮观，没有了讲解人员“煽风点火”的讲解，也没有那么多的副总裁热情相迎。你会突然觉得他们的展厅怎么就这么小、人气怎么就这么弱呢！

走出展厅，再次引颈四顾，满眼华为大旗上的半个太阳仍然在对你妖娆地笑着。

不要以为，华为这就让你回北京饭店睡觉了。走吧，继续去中国大饭店，原来那里有华为的技术讲座，华为销售人员肯定会推荐你去听你最熟悉的一个主题，因为接下来就有相关的大项目要运作，你觉得这也没什么不好，正好听听华为的思路。

听完讲座，还没完哪，下午拉着你去参观长话大楼，让你实地观摩华为设备的运行情况。去就去吧，反正这次是卖给华为了。不过，别说，还真长了不少知识、见解。

第二轮下来，您有些累，但心里开始有些佩服了吧。

晚间当然是需要轻松的。华为请东方歌舞团编排了一出《华为之夜》的晚会，舞姿翩跹，歌声醞醞，您踩着袅娜的舞步，和着曼妙的音乐。北京秋天的晚上，多么美丽动人的夜晚啊。

终于躺在了宽大的床上，裹着一天的充实和莫名的兴奋开始入睡了。就在半梦半醒之间，你依稀看到，华为的销售人员一会儿向您冷笑，一会儿又向您抛个媚眼。我相信，如果你身为局长，你肯定就琢磨那笔银子的数量了；如果你是一名记者，你干脆就眼睛一睁，嗨！趁早先整点新闻吧。

这就是华为的第三轮。

一般来讲，这三板斧下来，你就被“修理”得差不多了，你就开始对华为侧目相看了。回去一琢磨，本是来参加北京通信展的，怎么结果满脑子就剩下华为了，记忆中整个成了华为的国际通信展了！

北京展是国内最大的通信展，华为花费颇多，华为支出最多的是 2000 年的香港展，据说香港展的耗资过亿。其他诸如日内瓦、新加坡、美国、巴西等重要的展览，华为一定会派大队人马参加。我特别羡慕华为展览部和广告部的同事们，

他们可以背着展板在世界各地兴奋地云游，这虽然是工作的需要，但在其他公司或许不太有这样的机会吧。

除了各类展览外，华为其他造势、策划活动也气势如宏、花样翻新，各种技术研讨会，各种“行动”、“巡展”更是五花八门。就连配线架这种简单的产品（用来走通信电源线的配套产品），华为竟然也派了一辆宽大的货车，外面包装得美仑美奂，拉着这个“劳什子”在全国到处展览。

你不要以为华为是想露脸，其实华为恨不得把自己装成一个老太太，华为一露脸就要产生效益。比如，全国人民都知道的深圳高交会，既在深圳，又是高新技术，你肯定以为华为会粉墨登场。错了！华为一向只是象征性地参加，根本不投入很多人力物力。因为高交会是诸多待字闺中的高科技项目展示，项目普遍偏小，主要目的是找婆家和风险资金。你注意一下，它是交易会，不是展览会。华为复杂的局用通信网络设备不可能通过一个展示就可以交易的，背后还有很多复杂的基础工作。因此，即使是一个在全国人民面前展示华为的好机会，华为也不愿多露脸，因为参观的人群不是华为的潜在客户群。华为不干这种叫好不叫座的买卖。

这就是华为的实用主义。对我有用的商业机会，砸锅卖铁，我也要投入比别人更多的资源来展示我的形象；对我的市场不产生影响的事，再出彩我也不出场。

3000 名客户需要很多费用不假，但你也要知道他们产生的效益。没有比这更能展示公司的形象，没有比这更能展示公司的产品，没有比这更能拉近客户与公司的距离了。1000 万的费用可能产生 1 个亿的效益，甚至影响意义更加深远。而且，一次展览中很多的成本是固定的，请的人越多，成本摊得越薄。

最主要的是，北京展之所以能充分展示华为的实力，就像前文在“华为接待的组织”章节中说的一样，真正打动客户的不是北京饭店而是你磅礴的展览气势，不是会务人员的讲解而是你前沿实用的产品，不是漫无目标地拉人而是你周密的组织和接待水平。

所以，通信业发展为大公司时代，只知道摆阔去烧钱，你是烧不出一个“差异化”来的，你“烧”人民币，别人就把美金往“火堆”里扔。关键时刻，只有四个字管用：

实力、实用。

#### 4. 把“北大”搬回家：超一流的行政资源

那个大厅里曾经走过除江泽民、胡锦涛之外的那一届所有的中央政治局常委

华为销售人员把报销发票的名目、说明、数字在自己的计算机上填好，其他

的什么都不用管了，等着到银行取钱吧

我有充分的理由相信，只要你去华为公司看一个小时，远远胜过看我这本书

当初我到位于深圳高新技术开发区的华为公司面试，站在深南大道上放眼望去，就是不见华为，我真有点失落。到了长城计算机公司门口，别人告诉我隔壁就是华为，眼睛忙不迭地搜寻，一栋胖嘟嘟像一只没有尾巴的鸭子一样的小楼出现在我面前。我悲愤到了顶点，华为哪有他们说得那么好！

等我走进去一看，我就开始担心自己是否真的能被录取了。比华为气派、豪华的大厅信言可陈，但是直到如今，我还是认为华为科技园的大厅是最得体、最和谐、最温馨的。那个大厅里曾经走过除江泽民、胡锦涛之外的那一届所有的中央政治局常委。我相信，一栋只能算是普通厂房的办公楼就完全可以展示主人的实力、追求和品位。

华为的龙岗基地就更不用说了。

华为自己的企业办公网络（主要是 NOTES 系统）是全亚洲最大的园区网，覆盖华为全球 50 多个分支机构、200 多个地市。NOTES 系统以及 DDN 的充足带宽使华为各类信息能在瞬间传遍全球，大量的信息可以在网络上共享、交流和下载。华为的财务报销、内部管理的许多业务流程已经实现电子化，真正的电子化，而不仅仅是形式上的电子化。华为销售人员把报销发票的名目、说明、数字在自己的计算机上填好发送出去，其他的什么都不用管了，你就等着到银行取钱吧。

华为内部的薪酬结算和查询系统比大商业银行做得还要完美，通过电话可以适时查询薪资、奖金和各类交易记录。

华为的工卡简直就是万能卡，不仅是公司各类办公场所的门禁通行证，还可以在公司食堂、商店、各类华为的营业机构电子刷卡，自动结算。

华为的展厅、厂区肯定是中国一流的；

华为内部四通八达的交通体系肯定是中国一流的；

华为温馨、绿色、多功能的员工宿舍肯定是中国一流的；

华为的食堂也肯定是中国一流的。

.....

我不想再一一列举了，无论如何都免不了摆阔的俗气。更主要的，你会说我太武断。我不想花更多的笔墨把它们的细节描述出来以支持我的观点，我只是非常真心地邀请您到华为的基地去看看。

我有充分的理由相信，只要你去华为公司看一个小时，就远远胜过看我这本书。不仅因为我到过一些中国一流的公司，不仅因为华为的社会招聘人员来自全国各大公司，还因为我带过、接待过很多批中国移动、联通、电信以及其他优秀公司的客户，我知道他们的视野和阅历，我更知道他们情不自禁的啧啧赞叹和发自内心的高度评价。

## 第 21 章 核武器的按钮可以随便按吗：做实的华为

### 1. 小建议，大奖励；大建议，只鼓励

这些公司就不要出席什么论坛、年会了，在家里把这些事情先做好了再出来露脸不迟

这就是华为的“做实”，它和“狼性”同为华为的两个明星词汇

如果要是比有钱，我看华为现在可能还不如一些房地产商赚钱，你要说大，华为在电子百强排行榜中销售收入也只是位居第 7 而已（2003 年）。但我认为华为是真正的大，而一些所谓的“大”公司今天是“大”的，明天就未必再“大”了。很简单，你可以留心各家公司开会时与会人员接电话的频度，在开会前把手机调到静音的人数，以及在办公室是否抽烟等等。如果这些小事都做不好，我看这些公司就不要再出席什么论坛、年会了，在家里先把这些事情做好了再出来露脸不迟。否则，哪一天，你会摔得很难看！

华为善于做势，但更提倡做实。最能体现华为做实精神的就是“大建议，只鼓励；小建议，大奖励”。任何公司都在提倡做实，可华为总是能够把“做实”的“虚”口号，转变成可以操作的“实”口号。在华为，你根本见不到洋洋洒洒、文彩飞扬的华丽篇章，在华为最常见的文章就是一、二、三，而不是一会儿一个寓言，一会儿一个排比，把事情问题讲清楚就可以了。

你知道《核武器的按钮可以随便按吗？》一文写的是什么内容？其实就是在批评某些用户服务人员维护设备时随意在机房里拔交换机的板子。这听起来很危言耸听吧，不过你仔细琢磨，会发现这是一个多么朴素的比喻，是一个多么引人深思的比喻啊，因为那是代表华为“做实”态度的一个比喻。华为的早期也有针砭时弊的政论，也有人在内部刊物上发表过《华为的红旗能打多久》的文章，但后来这些都化成了一个具体的行动，比如：品管圈，合理化建议等等，只要你提出合理化建议都可以有相应的奖励。华为认为每个人把自己的工作做好，对自己所在的流程提出合理化的改进建议，就是对公司最大的贡献。

这就是华为的“做实”，它和“狼性”同为华为的两个明星词汇。

### 2. 钱一个不少，基层一定要去

领导就是领导，你装小兵也装不起来，蜂王想体验生活去当工蜂，蜜蜂世界还不乱了套了

这些经验不是你行走行走就可以得到的，有的人走着走着就把自己走没了

现在很多人还在讨论大学生眼高手低的问题，在华为几乎就不存在这种情况，所有的人都得到基层去，但是得让他拿该拿的工资，这是华为和很多企业不一样的地方。大学生拿着工资到基层不是去体会体会：首先，基层一去就是数月甚至经年；其次那个基层岗位就是你的，把这个岗位做好了再说，这和实习根本是两回事。大学生当初招聘进来时的确有个工作意向，比如说做市场，但先去装机，装完了再考核，考核合格也不一定就去做市场，还要经过综合评定。

不要说本科生，就是博士也要过这关，不是形式，不是锻炼，那就是你的工作。我在前文提到的郑树生、徐直军等博士就是因为在一二线开发时做出了杰出贡献而得到提拔的。否则，他们的博士身份除了在实习期工资稍微多点之外，与其他人都是一样的。

华为的所有干部下派到基层，就是到基层去任实实在在的职——你就是那个“官”了，从来没有任何虚衔让某些“领导”去体会生活。领导就是领导，你装小兵也装不起来，蜂王想体验生活去当工蜂，蜜蜂世界还不乱了套了！

值得一提的是，华为大量的干部以及新员工到基层工作的占相当一部分，华为是制度性让他们流动的。不少企业也是把自己的干部“实实在在”地派下去，但更多的是被贬下去了，少部分是让他们赚些经历和群众基础的。华为在很多时候就是有意识把你“贬”下去，一方面是培养之需，另一方面已经变成例行的了，中高层领导人人都得过关，甚至要过几次关。只不过，还是回到前面所说，无论是培养（训）你还是例行的轮换，那个岗位就是你的，不存在混个经历的问题。华为的中高层一般都有若干相关部门的经验，这些经验不是你行走行走就可以得到的，有的人走着走着就把自己走没了。洪天峰、郑树生等人是成功的例子，还有不少人就没能够成功地把握机会。

我知道的某个国有大型通信运营公司，各个省之间互派干部任职。这哪儿是任职啊！整个一个学习和旅游来了，到了另一个地方根本没有什么具体的责任。这也难怪，自己知道，别人也知道，他肯定是要被调回去的，明确说好就是半年的期限，你半年后拍拍屁股走人了，工作交给谁？如然若此，我看你干脆拿着任命，就在家歇着好了。

### 3. 令对手望尘莫及的华为公关

华为把地市局的关系做成全世界所有通信公司中最紧密的

如果华为不要自己乱了阵脚，在中国市场上，我看10年、8年内，恐怕没有哪家公司能赶得上华为的，甭说你是爱立信、诺基亚、朗讯和北电

孔子教学生还要收十条干肉呢，这和不规范根本不同

华为的市场人员做市场的扎实是出了名的，我做了市场后才发现华为的市场部为什么能在公司有这么高的地位，任正非为什么喜欢市场部的领导。华为的市

场做得真叫那个扎实啊！

1995 年华为 08 机生产出来后，由于上海贝尔、西门子、爱立信等公司的设备已经牢牢占据了市话，华为从用户机这种小产品做起，算是个苦孩子出身；成分还不好，是个民营企业，也就是个体户。因此，在电信局的高层那里缺乏支撑。华为避实就虚，确定从农村包围城市、从下往上做的市场策略，主攻县局、市局，那时华为的办事处主任能见到省局的领导就算客户对你开恩了，销售人员主要的公关对象就是县局。华为不着急，就把你县局的客户做扎实，直到后来做到地市局。华为把地市局的关系做成全世界所有的通信公司中最紧密的，“朋友”都不足以说明华为与客户之间的关系，华为的市场人员简直把客户的家变成自己的家了。什么意思？就是自家人，就是没外人的意思。

这些还不算，最可贵的是华为在中国电信的决策向省一级转移的时候，华为并没有撤掉本地网（通信网络的专业名词，理解成行政区划中的地区级就可以了）的客户经理，并且把客户经理改称为客户代表，即所谓的“代表客户利益，为客户服务”。不仅如此，华为在各大公司纷纷把资源向省公司集中的时候，华为反而还加大了在地区一级的投入，1999 年后迅速在全国成立了 600 个资源集中、统一调度的本地网。华为销售人员原来在地市出差住酒店，人员分散，不利于统一管理，华为于是在当地租比较好的房子，所有的销售人员都住在一起，所有的资源都集中在一起，每个本地网几乎都配备一辆车，所有的办公设施一应俱全，本地网实际上成为了一个小办事处。华为的本地网机制不仅是维持关系的平台，而且由于设备运行全部在地市公司，对设备的维护和及时的信息沟通也起了很大的作用。

我曾经不理解公司的做法，认为这是浪费。现在地区局也不决策了，干嘛还派这么多人守着呀？你看人家诺基亚、北电、思科一个省一个销售人员，甚至一个片区才一个销售人员。客户有事他才来，地区级的客户他根本不屑一顾。人家做项目不也是几个亿几个亿地做，华为为什么就不能跟他们学学呢？

后来我明白了，除了小灵通、CDMA 外，在其他产品的市场份额上，华为近两年不是在缩小，而是在扩大，也就是说，在占半壁江山的固定通信产品的市场上，华为市场优势和竞争对手的差距在进一步拉大。其中一个主要原因就是华为一直没有放弃做基层的工作，省公司统谈，并没有完全削弱地市的作用。很多地市的建议，省公司都是要慎重考虑的，建议权在某种程度上也就是决策权，争取了地区局的支持就等于项目成功了一半，可是很多公司却完全丢掉了与地区的关系。相比之下，这应该算华为的战略务实吧。

这就是华为的市场战略。通过密不透风的市场公关形成了一个从上到下、从下到上的市场关系的“紧密区”，华为和所有的人做朋友。市场就应该是这么做的。类似华为这样的高科技通信公司，公关除了客户关系外，更重要的作用就是建立与客户的沟通渠道，只有与第一线的使用者建立沟通才能了解他们的需求，帮助他们解决设备的使用问题，当然也就能获得他们的支持。其他省份的华为客户想来机房参观华为设备的使用情况，机房里的工程师都很乐意向前来参观的人宣传华为的产品，有些人甚至比华为的销售人员说得还要激动人心。这才是战略



合作的利益共同体，要为对方谋利益，对方才会为你谋利益。

而西方包括中国的很多公司，以机会主义为指导思想，项目能拿一个是一个；大项目做，小项目不做；赚钱的项目做，不赚钱的项目不做。有的过分相信自己的品牌和影响力。是啊，也难怪他们不这么想，国外一个总裁来，中国从总书记到总理都亲切接见。但是真正使用你设备的人，你如何与他们沟通？怎么样获得他们的认同。有的公司，不想这么辛苦，索性就直接找枪手来做，做成了你拿佣金，我拿项目，各自走人，项目拿下了，连决策的客户面都没见过。你想想，作为一个公司，你自己的核心竞争力在哪里？无论怎么强大最终你还要绑在别人的战车上受制于人；当然，你想学华为也学不了，华为的“做实”不是一句口号，一个文件就可搞定的。这要靠充足的人力资源、发达的行政保障以及内部的团结合作等等，再说了，华为从事这个“行当”已经十多年了，十多年的功力哪是一会半会就能学来的？

所以说说着说看又说回去了，华为哪是什么“人海战术”，以一顶十啊？！华为是要把客户做成了华为最忠诚的客户，把市场做成了华为的封闭市场，这实在是全面包围、独霸市场的大战略啊！所以，当初任正非宣布孙亚芳任董事长时说，我认为孙亚芳同志的最大功绩是建立了华为的营销体系。的确，这套体系太厉害了，客户关系，面面俱到，销售人员，没你也行。华为的市场完全摆脱了对某个人的依赖，如果你要走，没关系，华为靠的是整体。所以，即使海外这个华为陌生的市场，比如拉美，曾经一叠叠美金扔进去连响声都没有，在这些过去是西方的殖民地、与西方通信巨头有深厚合作关系的地区，在很多人的质疑中，任老板就是坚持派中国人，派华为自己的人去。很明显，他要把命运掌握在自己的手里，我非常赞同任正非的做法，我相信只要坚持不懈地做下去，华为在中国的成功将会复制到世界各地。只是我觉得应稍微变通一点，海外要多一些代理，多依靠一些海外销售人员。

因此，请允许我说，如果华为不要自己乱了阵脚，在中国市场上，我看 10 年、8 年内，恐怕没有哪家公司能赶得上华为了，甭说你是爱立信、诺基亚、朗讯、北电……

华为销售人员具体做实事的精神更是让其他厂家所望尘莫及的。

华为大多数是刚刚毕业的大学生，涉世未深。很多华为的销售人员看起来就像毛头小伙，和一些国际大公司的销售人员比起来，华为人显得幼稚、单纯甚至有些丑陋。但是，可不能小瞧他们的能量，他们的能量就藏在单纯下面。华为销售人员把握客户关系虽不能做到应付自如，但是我勤快，话虽说得不好听，可我有实际行动，“未谙姑食性，先遣小姑尝。”华为人简直把客户的办公室当成自己的办公室了，一天来一趟是很正常的，有的运营商干脆无偿让一间办公室给华为员工上班，省得他们来回跑。客户说的一件小事，销售人员立刻记在心头，你对哪个技术有疑问，我如果解答不了，马上向技术人员打电话，电话还说不清楚，我明天立刻给你找个专家来现场解答，还给你带上一份资料。你说《华为人》报收不到，回去就跟秘书说，客户资料马上填好，发回公司。至于说客户的生日、客户的家庭住址、客户的家庭成员，华为销售人员全部烂熟于胸。华为员工的很

多节假日都是陪着客户一起过的。

为什么华为开个展览会能邀请到那么多人，而很多公司想邀请都邀请不到？除了平时的相处以外，邀请工作本身就不一样。在开展览会前的 1 个月左右，华为的销售人员就开始行动了，递上邀请函那是小儿科，谁都会做，客户的桌子上往往有一堆邀请函，说不准客户顺手就丢进垃圾桶的都有。很多公司送完了拉倒，华为不一样，他们隔三岔五就到你那去一趟，问你的意见，每次过来都给你带点消息。比如，我们的展览会上有什么新产品，我们这次安排的具体计划是什么，你想和你哪位同事同去，我也去邀请他等等。甚至他还跟你说，我把你的飞机票都订好了。你还能说你不来？

可华为的竞争对手们呢？我有一个朋友，他是欧洲某大通信公司的销售人员，他连省电信公司负责建设的处长是男是女都还不知道。

有人说华为做市场不规范，我觉得这个结论既简单又可笑。华为公司真的是把中国人琢磨透了，在人际交往中，华为人不老练不世故却是最有效的。我想我们做人也应该是这样的吧。

“朋友数，斯疏矣。”意思是说，对待朋友，如果你频繁地提意见就会造成疏远。相反，热情、诚恳、踏实，谁不喜欢？礼多人不怪嘛！孔子教学生还要收十条干肉呢，这和不规范根本就是两回事。

更何况，华为人的综合素质还摆在那儿呢。

#### 4. 穿上“美国鞋”

她说的哪儿是汉语啊，她说的简直就是流利的北京话

华为真的做到了：鞋子小了，“削足适履”；而不是对鞋子挑三拣四

有人说经营的最高层次卖文化，华为就这样悄无声息地就把文化给卖了

请 HAY 公司做咨询花了华为数百万元钱，请 IBM 公司更是花费了上亿的资金。IBM 和华为的合作我不太清楚，但华为和 HAY 的合作我是几乎全程参与的，HAY 公司为华为设计了一套职能工资体系。

在中国，人们经常说国外咨询公司不懂中国国情，做着做着就不欢而散，或者做完就成了摆设。这中间不排除夸大其辞，但也绝非空穴来风：

（1）HAY 公司的收费实在是高。除了项目的费用以外，讲课收费、复印一点资料也要收费，住酒店全是五星级。

（2）咨询水平似乎也不是特别高。听了一次他们的讲座以及项目辅导后，

觉得并没有多少收获，而且他们多为外国人，中英文要翻译，等于是两份的时间，一份的内容。有一次一位国外的咨询师用英语给我们讲课，华为当然配上翻译，可说着说着，她不小心说起了汉语，她说的那儿是汉语啊，她说的简直就是流利的北京话！（只是说个笑话，我相信老师用母语阐述概念更清楚。）

（3）基础工作全由华为人自己做，他们只是指引和辅导。我也有些开顾问公司的朋友，哪有他们过得这么潇洒。

关于收费规则，这是国外咨询公司的惯例，华为人倒也没有太多异议，只是大家还是对结果有些顾虑。项目组的人都看出来了，我们也有议论，但只是说说而已，高层则是坚定不移，告知大家只管按照专家的指导和要求去做。顾问们“奔驰”伺候，对他们热情有加，重要的讲座和辅导，不仅项目组的人来，董事长孙亚芳也全程参与，手机全部关掉。也就是说，他们讲一天，华为人就啥事不干听一天，不管你有多忙。

等把项目都做完了之后，你再一看，才发现这其实是个相当系统和科学的东西，只是在这个过程中，如果你没有一点做实的精神，恐怕早就夭折了。咨询本来就是这样的过程，但绝大多数人没有这个耐心。华为真的是做到了：鞋子小了，“削足适履”，而不是对鞋子挑三拣四。

同样，在不少企业家们打破头争着上电视、上报纸大侃连自己都可能忐忑不安的“管理圣经”的时候，华为却通过“润物细无声”的方式把管理的细枝末节都渗透到需要渗透的地方去了。华为聘请的几位人民大学顾问和公司资深管理人员，四处奔波给客户上门宣传华为的管理——华为称其为管理研讨。技术汇报可以不听，华为管理研讨一定要全程参加的踊跃场面屡见不鲜，管理研讨实在是华为提升形象，提升客户关系的绝招。有人说经营的最高层次是卖文化，华为就这样悄无声息地把文化给卖了，绝！我做销售人员的时候，曾经给浙江省规划设计院搞过一次管理研讨，李刚院长全程参加，讲完后还非要给讲课费。不过，我没要啊，否则算是职务受贿吧。

所有这些，难道不叫做实吗？

## 第5篇 华为危机的面相

战略上失误有人的问题，也有一些机缘的问题。华为战略上出现的重大闪失，当然也有部分机缘的因素，因此有些方面尚可原谅。但是，2001 年以来，华为在管理上出现了一些本来不该有或者情况应该轻微许多的问题，这就有必要引起我们的关注了。

### 篇首语：心酸的触壁

华为现在就是个领跑者，但你的体力正在透支，后面的追兵已经蜂拥而至

其中少数人被裁减，多数人自行辞职，其中又有大批的骨干人才。这是人祸

等生机盎然的春天来临时，你就会发现即使蝌蚪也能奋勇向前

当我们看到田径场上一路绝尘的选手时，我们千万不要太早给他掌声，你会突然发现在冲向终点前的那一刻，有人从他身边迅速地闪过。而且你注意看，跪在地上呻吟的往往不是后来居上看似拼尽全力的胜者，而是一路风光无限，获得绵延掌声的领跑者。

同样是赛场，专家和常识都告诉我们，即使是大个子主宰的运动，NBA 最成功的不是姚明这样的巨人，最后的桂冠往往戴在身高不足 2 米但身体矫健的叫迈克尔·乔丹的这些人头上。

当然，做企业有所不同，强大的企业不妨做个领跑者，因为领跑是你成功的标志。可企业竞赛也是一个特殊的田径场，是一个不断地撞线，又不断把底线的绸布重新拉起的田径场。赛道上的竞争者已不仅是起跑线上的出发者，你的观众可能会成为你的竞争者，甚至为你欢呼的人也试图把你击溃。你可能像一架永不生锈的机器，一路独占鳌头，你也可能暂时落在后面奋力追赶。华为现在就是个领跑者，但你的体力正在透支，后面的追兵已经蜂拥而至。

比这更可怕的是游泳比赛中一路劈波斩浪的领先者，由于成功的浪花而看不见后面的竞争对手，就在你挥手触壁的一刹那，一只手已经奋力地抢先伸在了你的前面。

心酸的触壁！

还有比这更让人心酸的事吗？

新世纪来临时，IT 业的冬天真的很冷。这是天灾。

可冬天本来是强者重拳出击的最好季节。如果华为是一个修炼到家、身强体健的强者，就应该趁着严寒把竞争对手远远地甩在后面。可事实偏不是这样，对手们不仅在缩小与华为的距离，华为在冬天里更是把自己消耗得气喘吁吁，两三年之内竟然有近 4000 人离开华为。要知道，其中少数人被裁减，多数人自行辞职，其中又有大批的骨干人才。这是人祸。

天灾。人祸。曾经有一个如此好的机会摆在华为的面前，但华为却没有珍惜……

冬天终究会过去。等到生机盎然的春天来临时，你就会发现即使蝌蚪也能奋勇向前。

## 第 24 章 人浮于事

战略上失误有人的问题，也有一些机缘的问题。华为战略上出现的重大闪失，当然也有部分机缘的因素，因此有些方面尚可原谅。但是，2001 年以来，华为在管理上出现了一些本来不该有或者情况应该轻微许多的问题，这就有必要引起我们的关注了。

### 1. 搞，搞定，一定搞定

华为过去的管理优势是相对优势。准确地讲，华为不是管理得太好，而是中国企业管理的普遍薄弱

现在华为的中层出现了一类“邮件转发干部”，回复下属的邮件，只写上有板有眼的 7 个字：“搞，搞定，一定搞定”

近年来华为的不少管理行为，可以适用“人浮于事”了。华为过去的管理优势是相对优势。准确地讲，华为不是管理得太好，而是中国企业管理的普遍薄弱，如果华为不能进一步革新，如果国际巨头随着中国市场、市场管制的进一步开放而觉醒起来，如果一些国内企业管理改进能够提速的话，华为遭遇更大的失败不是没有可能。所以，华为对于“人浮于事”的提法不要觉得刺耳，起码应该有些触动。

华为的一些高层人士，可谓“少年得志”。青春年少便获得巨大的财富，在公司内部也一言九鼎，呼风唤雨，骄傲、颓废的情绪便自然滋生。别墅、高尔夫是如今某些高层聚会的重要话题。

华为的中层干部，从总监一直到部门的主任、科长，其中少数是闲职，少数是“个体户”，更多的是领导着几个下属的“基层”管理干部，类似于部队里的班长，村子里的妇女主任。现在华为的中层出现了一类“邮件转发干部”，回复下属的邮件，只写上有板有眼的 7 个字：搞，搞定，一定搞定。

部分基层员工，开始不把主要精力集中在工作上，而是关注待遇问题了，2000 年后进入公司的新员工更要严重一些。客户工程部的接待人员拿着签单到酒店等消费场所与相关人员勾结兑换现金，员工拿着公司发的电影票到电影院门口倒卖，以及员工大量虚报发票，这些已经不算秘密了。我曾多次看到员工报销“××水饺馆”的发票，更有甚者，员工话费超额还颇费周折地写上说明：与客户交流太多，话费超标，请求全部报销云云。你知道，华为话费报销标准是多少？每月 1000 元，加上话费赠送，额度更高，这还只是移动，固定长途随便打。1000 元的电话费，还有人说不够！关键是，这不是健康的思维方式，就算本月电话的确全都打给客户了，扪心自问，平时我们多少倍于公话的电话是私话啊。领导不

也给批了吗？

客观地说，这些只是少数人的所为，但是它说明组织的肌体开始出现了一些问题，而这些病体如果得不到及时的医治，它扩散开来的危害就更大了。至于说职能部门把表格隔三岔五升级，文件朝令夕改，近几年来，在华为也已经有些司空见惯了。

## 2. 华为，你忙吗？

而华为的市场人员则更不能嫁了，嫁了他，意味着后半夜你还会独守空房

华为人均劳动生产率不要说无法和国外巨头们比；在国内，也只是 UT 的 1/3，中兴的 2/3，你能很忙吗

还有一部分华为不仅不再加班，而且上班还苦于无事可做，华为人无事可做的程度是令我们看到华为极其优秀的一面后难以置信的

华为加班是出了名的。在深圳，甚至有些女孩曾经不无认真地说不能嫁给华为，因为嫁了，就意味着前半夜你将会独守空房。而华为的市场人员则更不能嫁了，嫁了他，就意味着后半夜你还会独守空房。

华为的办公室夜幕下还是灯火辉煌，华为不久前还在实行 5 天半工作制，华为给外界“魔鬼”般的印象就是来自于华为没有休息日的工作热情。

应该说，华为曾经是这样的。但近一两年，华为的“忙”和“加班”已经大不相同了。

一起来分析，一起来看看：

（1）华为人均劳动生产率不要说无法和国外巨头们相比；在国内，也只是 UT 的 1/3，中兴的 2/3，你能很忙吗？

（2）华为是个彻头彻尾的高科技公司，生产人员只有 10% 左右，生产线已经完全流程化和自动化，你能很忙吗？

（3）华为的品牌在国内是老大哥，和国际巨头也可以分庭抗礼，客户主动找上门的事屡见不鲜，你能很忙吗？

（4）华为的办公已经全面实现 IT 化，公司遍布全球的 NOTES 系统互联办公，手机、便携电脑几乎人人都配，你能很忙吗？

（5）华为的管理系统已经达到世界级的水平，事务性的工作全部由几百个秘书承担，你能很忙吗？

(6) 华为公司近 3 年创新工作已经基本上轨道，大多日常工作已经例行化了，你能很忙吗？

(7) 华为的部分职能部门开始习惯于在总部“做文章”，基层已经感受不到他们的存在了，你能很忙吗？

(8) 请自己人吃饭比请客户多，去酒吧的次数比去客户的办公室多，你能很忙吗？

(9) 白天和朋友谈论买房、买保险、买车，晚上准点回家，你能很忙吗？

(10) 当事人回家休息或外出旅游，从岗位上消失 1 个月后无人知晓，你能很忙吗？

(11) 数个月等待新岗位，闲得可以天天睡觉，你能很忙吗？

(12) 在国外呆了 3 个月，销售人员就请客户吃过 1 个汉堡包，你能很忙吗？

以上说的只是少数人的极端行为，但是总体来说，现在的华为人不忙的。逻辑很简单：华为这么多优秀的人才，这么优秀的管理，这么尖端的高科技，人均生产率却很底，员工怎么会忙得起来呢？

华为的人，加班又在干什么呢？有真有假，大体如下面一些：

(1) 学习或开会，华为规定学习和培训不能安排在上班时间。

(2) 白天工作太吵闹，晚上写东西安静。

(3) 领导今天心血来潮加班，我们也要向领导学习，其实领导今天可能就是来坐坐，不为别的。

(4) 吃完饭，不巧把班车误了，公司基地在关外，离家太远，干脆坐晚上 9 点的班车吧。

(5) 干些私活，还有免费空调和电话，于是办公室一派温馨的茶馆气氛，或打 CS、或听音乐、或贴发票、或上网、或闲聊（当然也聊华为），这是驻外机构的场景。深圳等地的员工就没有这么温馨了，绝大部分已经涌回了家。不过，这更利于有些人打电话了，华为一个小时的长途不算过分，曝光过一起长达 5 个小时的私人电话。还有人竟然图快，利用公司的 proxy 上黄色网站（你也太心急了吧，拨个号上网不行吗）。

(6) 更有意思的是，早上给秘书打电话说昨天晚上因为陪客户酒喝多了，



上午就不来了，这也是加班呀。酒是喝多了，但“客户”是自己的同事和 KTV 的服务生。不过，只有市场人员才有这个职务之便。

(7) 有时是在加班。不过，你想想。销售人员不就是谈项目最忙吗？除了我们需要陪着憨厚的笑脸外，能比电信公司的工程师们忙吗？比如说浙江电信的工程师，他们要轮流听 5 个厂家做汇报、轮流和下属 11 个地市确认方案、轮流和 5 个厂家谈判，最后还要写报告给领导，工作量绝不在华为之下，人家就 3—5 个人，而华为一去就一屋子，可以组织一场完整的篮球赛，啦啦队都不缺。我们一年起码挣 20 万，他们却远远没有这么多了。

我上面各条所指的仍然还是小部分人，但是把各条整体加起来，华为在同类型的企业中，特别是按照最优秀企业的生产率标准来要求，华为肯定不能用“忙”来突出自己。我不否认有一些华为人很忙，特别是当一个研发或者市场的项目开始时。但是，还有一部分华为人不仅不再加班，而且上班还苦于无事可做，华为人无事可做的程度是令我们看到华为极其优秀的一面后令人难以置信的一面。

这更多的不是指华为具体的管理问题。其中深刻的原因我将在“华为危机的凶手”中论述。

### 3. 似水流年的痛心记忆

一个公司指望靠它打翻身仗的战略产品的命运，怎么能交给无法控制的未知呢

管理是以不轻信人为前提的，先小人，后君子……我们还是要回到本质上：没有制度的约束，哪来的优秀企业文化

这些在大型国有企业，甚至国家组织部门都要考虑费用成本的事情，华为都轻松地做了……华为的浪费和人浮于事的程度与它最优秀的公司的身份极不匹配

### ■ 副总裁解读 CDMA450

2002 年底，某副总裁到杭州办事处拜访客户，顺便召集全体员工座谈。席间，有销售人员问：CDMA450 怎么还没有获得国家的准入，公司在 CDMA450 上的产品战略是什么呀？

副总裁说，十六大马上就要召开，信息产业部正面临机构的调整，每次的机构调整都会有不同的政策导向，机构调整的新旧交替时，我们可能会有机会。

大意如此：

CDMA450 “按理”说准入应该没多大问题，“450”的技术的确要比现有的

小灵通先进很多，与其上小灵通，不如上“450”。

但现实不能这么推理吧，一个公司指望靠它打翻身仗的战略产品的命运，怎么能交给一个无法控制的未知呢？而且还是指望政府换届的机会。就这件事而言，华为的战略决策还有没有根据？负责收集信息的人有没有仔细分析过信息？我们的决策层有没有认真地去摸底和判断？

而且……

下面是我的主观推理，不知有没有道理。

UT 斯达康在小灵通技术方面从一开始就遭到坚决否定的情况下还“不思悔改”地研发小灵通，中美关系的微妙让发展 CDMA 悬而未决时，中兴就大把大把地将钱扔向了 CDMA，我不相信他们是输红了眼的赌徒，我不相信他们心里没有一杆秤。

但不管上面的推断是否正确，我都要说华为的战略决策太轻率了。不是责备它态度轻率，轻率的是结果，它的态度一定还是慎重的，是经过了大量论证的。因此，如此轻率的论证只能说明有一个人浮于事的人群在做着浮在表面的事情。人一旦浮了，就会妄想，人一妄想不就把最重要的做事原则给忘了吗？实事求是到哪里去了呢？

前文大家看到了 CDMA450 遭到封杀的报道，无须咀嚼就似乎可以闻到一股腾腾的杀气。我不知信息产业部出此文件到底有没有针对性，但是绝对不上“450”却是再明确不过的态度了。

## ■ 上海国际会议中心的房间

2001 年我带客户参加上海国际通信展，公司负责安排的酒店是上海国际会议中心。公司早就把房间订好了，我只要出示我的工卡、登记上我的名字和办事处的名字即可。

出于节省的考虑和响应公司的号召，我住到延安饭店去了。不过呢，我心情还不错，看着客户高兴，我心里也挺踏实。高档的酒店住过不少，但第一次看到视野如此好的酒店。给客户安排的豪华商务房，全落地玻璃，面对黄浦江，价格我记不清楚了，给华为的优惠价好像是 150 美金左右。

只是，事后我在回味这件事：

（1）工卡就能表明我的身份吗？不要说工卡，结婚证都可以是假的。更何况，华为人辞职后，宁愿罚款也要把工卡留下来的情况比比皆是。

（2）房间我说几间就是几间，我要住几天就住几天，中间根本就没人问我。我要是把全家人都接来住也没人知道。

(3) 我相信华为预定了超过实际入住的房间，否则也不会如此宽松。有些紧俏酒店，你预定了就得付钱。

那么，你可能会说，要相信员工，制度的执行在于人，人如果有问题了，制度再好也挡不住。我说，管理是以不轻信人为前提的，先小人，后君子。人治和法治的区别就在这里。

上面这件事，其实从制度上就完全可以起到基本屏蔽腐败的作用。

订房可以由公司统一来订，但费用要由办事处承担。不要以为这是形式上的不同，钱虽然都是华为的钱，但不同的列支渠道会影响消费行为。公司出钱，记在公司头上，他当然不会珍惜；如果办事处出钱，每个销售人员申请的出差费用是一定的，他有保护消费的本能。另外，批阅发票的领导对他带客户的情况以及行程很清楚，可以起到监督作用。华为为什么要公司统一预定、总部出钱呢？主要是考虑到激发各办事处带客户参观展览的热情。事实上，参观展览是各地开展业务，提升客户关系的需要，钱从根子上也是华为的，不要你讲，各地也会踊跃参加，总部慷慨解囊并不会刺激销售人员邀请到更多的客户。

我想这样简单的道理，同事们不会想不到，根据我对有些华为人做事的方式和思维习惯的了解，他们不愿意去动脑筋的原因是：浪费点钱没关系，没人管你，最主要是把事情“做好”。在这条最大的束缚不存在的情况下，人难免就会图方便，人浮于事，他们甚至还有个令你肃然起敬的理由：该花的就得花呀。

但问题是，这是“冬天”啊！即使就是在“春天”里，钱总是个好东西，干嘛把它无缘无故地往别人兜里塞啊。资本总是稀缺的，华为一个生产基地就要耗资好几十个亿。所以，我们还是要回到本质上：没有制度的约束，哪来的优秀企业文化？

#### ■ 镜头 N：似水流年的记忆

国际会议中心房间的这件事，或许是因为抓大放小而不考虑费用的浪费，只考虑展览的效果。可华为有多少可以稍稍动点脑筋，当事人多付出一些劳动就可以节省大量费用、创造更多价值的事情啊！

请看下面一组数字：

(1) 2002 年，办公台式电脑 26000 台，手提电脑 10000 多台。平均每人 1.2 台台式电脑，每人 0.5 台手提电脑；华为 1 年仅通信费就是 1 亿元，单部手机最高每月 12000 元。

(2) 华为 1 年的复印费有 1000 万元，你信不信？

(3) 华为 2002 年在电子百强排行榜上公布的利润是 12 亿元，实际上内部

公布的净利润是 5 亿元左右，华为千辛万苦的辛苦钱就是 15% 的人工成本而已！

数据啊，措施啊，在《管理优化》报上满天飞，可费用照样不往下掉。因为这些看似浪费的问题，其根本原因还是人浮于事。

我们随便打开一组镜头，仿佛记忆中的似水流年。1999 年，公司任命了不少于 50 人的项目组，花费巨资各路人马飞赴全国进行干部考察，前前后后长达 3 个月。这个曾被孙亚芳称为典范的市场部中层干部的确有很多的优点，但同时考察多少也有劳民伤财之嫌。例如华北地区的干部考察，副总裁张建国负责谈话，我是秘书组组长，整个华北片区 3 省 2 市的办事处主任放下手中的活计星夜兼程赶到北京开会，呼办主任张森更是第 2 天一大早便搭乘飞机直接奔赴会场。接着，我们又到各办事处分别找领导本人、周边下属访谈，光拟订干部考察结论就写了整整 1 个月。这些在大型国有企业，甚至国家组织部门都要考虑费用成本的事情，华为都轻松地做了，然后轻松地放在档案柜里无人问津，最后再轻松地扔掉。

打开华为 NOTES 系统，有多少数据库长期废置或者远远没有发挥它的作用啊！不会少于 50 个吧？要知道仅仅开发其中一个子系统，华为就要支付开发商上万元甚至多得多的费用！每个部门（实际上也就几个人）都要建自己的文件夹、数据库，建完之后呢？有人看吗？

就说《营销人员行为标准》吧。几乎每任干部部部长上台都要煞费苦心地去搞一套，其实并没有很大的不同，有的还比原来的差。华为最大的浪费也许就是经验的浪费，很多人上来后都不参照从前的工作成果，甚至把从前推倒重来。

华为的这种浪费和人浮于事的程度和它最优秀的公司的身份极不匹配，甚至我可以武断地说，如果有人通过统计方法专门研究、对比中国的优秀企业，华为在这方面的指数可能处于最一般的水平。

这到底是什么，请继续往后看。

## 第 6 篇 华为危机的凶手

所以当我说华为人不忙时，我都有些于心不忍。华为忙起来的确不要命，闲起来却又不敢闲着，一边打着游戏，一边心里打鼓。最可怜的是，华为的一批无所事事的人没得忙，又不敢不忙。真是煎熬啊！

### 篇首语：发烧就在 37 度 3

华为很好地把握了事物的规律、人性的规律，但是在成功和规律面前，华为有时却有些自负和动摇，把本来好的东西做过了一分

同样是炭，C6 是石墨，C5 就是金刚石

还是要说那句话：天下智慧，莫过中庸。

在 10 多年的成长和成功中，华为很好地把握了事物的规律、人性的规律。但是在成功和规律面前，华为有时却有些自负和动摇，把本来好的东西做过了一分。

过就是不及。有过就有不及。

忧患意识是好事；

危机运动就是坏事。

股权分配是好事；

作茧自缚就是坏事。

积极进取是好事；

过激扩张就是坏事。

不拘一格降人才是好事；

无规则封官许愿就是坏事。

严肃、科学的管理是好事；

把别人当傻子就是坏事。

仁慈宽厚是好事；

心太软就是坏事。

.....

同样是炭，C6 是石墨，C5 就是金刚石。

同样是婴孩，XX 是女孩，XY 就是男孩。

.....

2003 年，我们应该永远记住一个数字。

当空姐不耐烦地把水银温度计递给我时，当乘客鄙夷、怪异、厌恶地看着我时，当我对自己的身体也开始怀疑甚至有些悲惧时，我第一次深刻地体会到了一个数字的神圣，在这个数字的两边，恰恰就是好与坏，甚至是生与死。

这个曾经让多少人淡忘的数字，这个在关键时刻表明生命红与黑的数字，这个让我们丝毫没有察觉却可能带着我们一路滑向不归的数字啊，让我们好好地记住它吧：

37 度 3。

发烧就在 37 度 3。

## 第 26 章 华为，一个寓居的公司

我们什么都想过，就是没想过再搞 IT

华为也是，华为给员工提供了中国任何企业所无法给予的收入和成长机会，但是它却忽视了最能唤起共鸣的人性元素：家园

深圳，一个寓居的城市，必然有人迁徙。华为，一个寓居的公司，必然有人逃离

我爱清谈。在我即将离职前的半年里，我时常和华为做市场的兄弟们在茶馆里清谈。我们海阔天空，无所不谈，其中最甜蜜的，就是畅想离开华为后干点什么。

我们什么都想过。开茶馆、开餐厅、开礼品店、开洗衣店、开幼儿园、开酒吧……钱不够，钱若够，还想开 KTV、桑拿。甚至，我们还想过卖肉（加盟河南双汇的放心肉加盟店）！

我们什么都想过，就是没想过再搞 IT。我所认识的华为市场人员，每个人都信誓旦旦地说：以后再也不搞 IT 了，太耗费青春了！

IT 有罪吗？它是多么令人羡慕的行业啊！它绝对是财富和素质的代名词啊！难道是我们见异思迁，生在福中不知福？

不过，客观地说，外人更多地看到的是 IT 的光彩，其实对于业中人来讲，他们是在财富、智慧和兴奋中体面地耗尽了青春。当然，完全怪罪 IT 业显然有失公允，每行都有每行的艰辛，IT 业毕竟是知识经济的产品，最起码，能获得更多的回报与体面的声誉。

我们是被华为的生活方式给折腾坏了，转而把罪责转嫁给了 IT 业。这也是很重要的原因。

华为给了我们这么高的收入，给了我们这么多的成长机会，甚至如果撇开华为危机的话题不谈，华为的工作量、某些工作环境甚至非常舒适！

《深圳，你被谁抛弃》是篇不错的文章，但我认为它的视角是有些偏差的。深圳真正的危机，人们“抛弃”深圳最主要的原因是：深圳是个没有安全感、没有品位的城市，它最脆弱的软肋是深圳没有一个让人们诗意地栖息的大地上的家园。

华为也是。华为给员工提供了中国任何企业所无法给予的收入和成长机会，

但是它却忽视了最能唤起共鸣的人性元素：家园。

华为，没有家园。高薪、公平、互助、宽厚、沟通，还有“百草园”都能把人才吸引过来，但是要把他们长久地留住，这些都还不够。

家园的本质：稳定，安全感。

我曾经说，如果我不在华为，我可能买不起房，但如果我不在华为，我肯定有了房，有了家。面对杭州超过深圳的房价，我曾经后悔过，2000 年我到杭州时为什么不买一套，甚至多买两套呢？后悔的不只是我，几乎所有的销售人员都有同感。后来我说：我们不要后悔了，各种因素决定了我们必然不会想到买杭州的房子。看看杭州办事处所谓的买房高手都是谁？不就是在杭州定居，有家有口的那几个本地化销售人员嘛。他们比我们聪明吗？他们最初只是想买房子自己住，后来是一不小心，发现房价竟然扶摇直上可以赚钱时才想起炒房子的。

我们呢，我们这帮单身汉，不知道自己在华为的下一个客栈会在何处。一到晚上，别人在家里和老婆商量在哪买房？怎么个买法？而我们呢，天一擦黑，一帮漂泊的男人就往酒吧里钻。就算杭州的房价涨了个底朝天，我们也不会想起去找房子！

IT 业让我们漂泊。但人终究要筑起自己的家园。与其说我们在背叛 IT 业，不如说我们在背叛华为的 IT 业。因为我们通过华为认识了 IT 业。

深圳依然精英荟萃，华为依然人才济济。但是也有不少人正在背起行囊离开深圳，走出华为。为什么呢？最关键的是，无论深圳，还是华为，在那里工作的人们至今还没有完全把它们当成一处自己可以安心栖息的长久的家园。

深圳，一个寓居的城市，必然有人迁徙。

华为，一个寓居的公司，必然有人逃离。



## 第 28 章 忽冷忽热：危机运动的华为

### 1. 忙“死”了的华为

最可怜的是，华为的一批无所事事的人没得忙，又不敢不忙。真是煎熬啊

其实华为有什么压力啊，不仅不提成，哪怕项目丢了，也不会轻易把你怎么样

前面说了，华为人不忙。但是如果你问一个华为“你忙不忙？”他的回答一定是“忙，忙死了。”不忙的人说忙有 3 个原因：

(1) 借口。我因为忙所以约会迟到，其实他已经不爱你了。

(2) 矫情。告诉你不忙，等于说我不重要。好莱坞演员的口头禅就是“我很忙”，电话响 3 声后才接，而且还喘着粗气，表明自己是从远处跑过来接听的。

(3) 压力。工作量虽然不大，心里压力特别大，于是整天把自己不得要领地折腾得团团转。

华为忙的本质是第 2 和第 3 种，其实这两种“忙”的本质又是一样的。

所以当我说华为人不忙时，我都有些于心不忍。华为忙起来的确不要命，闲起来却又不肯闲着，一边打着游戏，一边心里打鼓。最可怜的是，华为的一批无所事事的人没得忙，又不敢不忙。真是煎熬啊！

华为为什么在撒谎，或者说在夸大其辞呢？因为他怕，他怕别人知道他闲着了，华为的文化是敬业精神、奉献精神、艰苦奋斗啊！巨大的不安全感让他们不得不如此选择。华为的天空始终漂浮着危机的阴霾，任何人无须仰视就可以看得见。

朋友，如果你身边有华为的员工，你稍微耐心地探寻一下他的内心世界，就会得出和我一样的结论。你会发现，华为的员工不管他自身有多么优秀，在华为的工作表现有多么优秀，但他仍然担心他在华为的末日将会来临。在前线的 3 年里，跟我谈话的很多人仅仅为了一件事情、一个项目便会莫名其妙地产生巨大的恐慌，“我这个项目要是丢了，我在华为的日子就到了头了。”“在华为干一天是一天吧，哪一天华为就让我滚蛋了。”如此云云。

宁波电信的董嘉奋局长常常对我说：小汤，华为把你们的压力搞得太大了，你不要把自己压垮了，其他公司好像没你们这么大压力嘛。其实，我的心态在众多同事中还算是比较好的一个。

老实说，华为能有什么压力啊，不仅不销售提成，哪怕项目丢了，也不会轻易把你怎么样，生存环境比绝大多数和华为同级别的竞争对手要宽松多了。

那为什么华为人还觉得压力特大？

这就是感觉。

## 2. 天天是冬天

班主任讲得最多的就是：你们要好好学，否则就要被华为开除

在 3 年里，天天喊狼来，狼就是不来，怎么能不让人心生疲惫啊

一个员工心理的冬天不是从《华为的冬天》开始的，而是从他首次参加华为的招聘就开始了。大家应该有这样的体会，你把一个公司的优胜劣汰说得越严重，越多的人就觉得这个公司充满希望和活力。据说，人有倾向战争、暴力的凶残本性，就像小孩子特别喜欢各种战争、武器的玩具一样。当然，如此宣传的效果还是不错的。还记得吗，我在前文说过一位杭州电信客户的儿子死活要到华为来，因为他觉得这是优秀公司必须具备的特性之一。

但是压力有正向的激励，也有负面的伤害。进了公司后，一个刚刚毕业的新员工面对随时被淘汰的威胁，那种曾经的热血澎湃就转化为恐惧与担心了。新员工培训时，班主任讲得最多的就是：你们要好好学，否则就要被华为开除。而且华为说的还真不假，华为在新员工培训时真的要淘汰考试不合格的新员工；即使通过了，也是从各种考试中涉险过关的。一年的培训啊，一年中要面对那么多的威胁，从大队到中队，从中队到各种实习岗位；即使正式上岗了，培训机构还在对你进行跟踪。“神五”选拔航天员肯定是“魔鬼训练”，但只是能不能成为首飞宇航员的问题，他没有后顾之忧，大不了去飞“运七”呗！可在华为的 1、2、3、4 营培训的，都是没有工作技能、经验，年纪轻轻的毕业生，说起来机会多多，但“小孩子”能找到什么好工作？

不要以为成为正式员工你就媳妇熬成婆了。走入工作岗位后，你会发现更多的危言在等着你。

以《华为的冬天》为代表，华为各种危机信息铺天盖地压过来。东面说要裁人，西边说要降薪；南边说华为的冬天来了，北边说这个冬天比我们想象的还要寒冷。听说 1 个季度至少要赶 1 个人回去，又有人说还不止，华为要把市场部裁成现在的 30%，而且标准是什么还不知道，据说技术考试不合格就裁人。据说领导还要对你投票——我应该对哪个领导好呢？你就犯了愁了，想啊，天天想啊！

要冻就把别人冻死算了，除了新员工还能算淘汰人外（其实人也很少，就是

吓唬你)，上了岗基本上就没多大事了，比进有些国有企业还安全。“宽厚的华为”是仁慈，仁慈是好事，但你太仁慈了，把华为弄的“人满为患”，反而大家呆得不省心了。华为人自己比别人更清楚华为人太多了，不要说大声地喊冬天来了，华为就是咳嗽一声，员工也要回家想半天。如果真裁你就裁吧，但华为就是不裁人，风声却一天比一天紧；一天天紧，可就是一天天不裁人。

就我而言，从我一进入华为公司的那天起，华为就在说“减员增效”，“把飞机票变成员工的工资”，“华为是国际大公司劳动生产率的几分之一”等等，可华为从来就不主动裁人。到了“华为的冬天”后，“减员增效”的说法更加猛烈了，可华为还是没有动静。直到现在，华为还在大力宣传要裁人。不说远的，就从2001年算起，已经整整3个年头了。

在3年里，天天喊狼来了，狼就是不来，怎么能不让人心生疲惫啊？

### 3. 天天在流动

这两年，华为的干部轮换少了很多，但由于华为的职位轮换是在全国乃至全球范围内进行的，一次简单的轮换可能就改变了一种生活方式

中国人需要忧患意识，只是一来你说了就要做，二来你不能像《华为的冬天》那样自相矛盾。华为频繁的轮换和大量的冗员，更把这些忧患扭曲得让人们无从辨别了

我在前文盛赞了华为通过岗位轮换的方式来培训干部。但是华为的轮换实在是过于频繁，这把双刃剑的伤害性因此就凸显出来了。

我再给大家说说在那场轰轰烈烈的“集体大辞职”中退下来的最大的官：毛生江。

毛生江的华为简历

1992年参加开发部08A型机项目组，12月任项目经理（华为的科技精英）；

1993年5月任开发部副经理、副总工程师（开始迈入企业政坛）；

1993年11月任生产总部总经理（开始进入高层）；

1995年11月调任市场部代总裁（稳步进入核心层）；

1996年5月，任终端事业部总经理（从齐天大圣到弼马温，终端事业部在华为地位很低，还不如一个办事处主任）；

1997 年 1 月任“华为通信”副总裁（子公司的副职，相当于牛群的挂职副县长）；

1998 年 7 月调任山东代表处代表、山东华为总经理（据说是主动请缨，1998 年的主任曾经是他下级的平方）；

2000 年 1 月 18 日，任命为公司执行副总裁（突然再次进入核心层，类似邓小平从江西回到北京）；

2000—2002 年底，主管国际营销部人力资源的公司副总裁（核心层中的实力派）；

2003 年初，辞职。

（作者注：括号内是我的注解）

大家可以看到，大的起伏实际上只有一个。但各个职位的间隔很短，因此看似一个起伏，实际上是大起大落，就像一架从机场上刚刚拉升的飞机，突然一个前空翻就跌倒在地。

在华为，大多数人都有过数次大范围的岗位轮换。基层员工稍微稳定一点，中高层简直就是“走马灯”。刚刚任命还没上岗，新的任命就下来了的情况也并不鲜见。华为副总裁也是半年一个样，一年大变样。一会儿有人成副总了，一会儿从“执行”到“常务”了，一会儿到中研部了，一会儿又去海外了。一个副总裁一年任命 10 次以上算少的了，主要职位变动 1 年 1 次司空见惯。这两年，华为的干部轮换少了很多，但由于华为的职位轮换是在全国乃至全球范围内进行的，一次简单的轮换可能就改变了一种生活方式。

诸多副总裁在没有任何先兆、没有任何闪失的情况下，昨天还在厉声训斥一个下属，今天就突然成了下属的同事，甚至成了下属的下属了。这就是华为公司的领导成长之路，别的公司肯定也有类似的办法，但是像华为这样一波三折的大概不多。在华为除了孙亚芳，任何一个副总裁都被如此重重地“摔打”过，郑宝用也没有例外！

至于总监级以下的员工和普通员工，每个人都上演过分分合合的离别戏，只不过有的人是《魔戒》，只有“3 部曲”罢了，有的则是没完没了的墨西哥的电视剧，好像总没有结束的时候。

“为政以德，譬如北辰”。北极星就是因为固定处在一个位置，才会有那么的星星围绕着它转动。华为无论是“危机教育”还是“职位轮换”，都把本来很好的事情做过了一分。本来这一分倒也不算太过分，中国人需要这样的忧患意识，只是一来你说了就要做，二来你不能像《华为的冬天》那样自相矛盾。华为频繁的轮换和大量的冗员，更是把这些忧患意识扭曲得让人们无从辨别了。

## 第 31 章 家长余风：人性缺位的华为

### 1. 怀念最多的爱

我要恢复“家长作风”中“家长”的本意，起码“家长作风”有 50%是可取的

“人性”是个综合的概念，发高薪就是尊重“人性”的一个表现。因此，我这里所说的“人性缺位”是特指一种细节的人性关怀，是狭义的“人性”

忽然就想起了爱情，人一生可能会经历不同的爱情，但是最令你难以忘怀的，肯定是给你细节上爱意最多的那一个

我实在不忍心把华为说成是“家长作风”，于是拼凑了个“家长余风”，如此我更心安一些。并且我要多写一页纸好给它诠释，否则心里还是不安。

家长是什么？是父母啊，父母不好吗？

只是中国人过多地接受了君君臣臣、父父子子的思想，一提到家长与孩子就想起贾政之于宝玉，皇帝之于太子，家长作风意味着服从、暴力、牺牲。且不要说过去，家长也是为子女长远计，只是色厉内荏而已，如果把视角转到现代家庭的家长与子女的关系上，是不是立刻会温情脉脉起来？

一个企业如果能做到企业如家长就好了，就怕企业领导只是为了满足自己的欲望，好大喜功、不思进取、中饱私囊，不把员工的利益当成是头等大事。当今中国，有几个企业能真正把员工看成是自己的子女？又有几个企业够资格能称为家长啊！

人们现在所说的家长作风仅说了其一，家长作风就是霸王作风，没有一点的爱意，却把最重要的一面给忘了。但我知道，就汉语的演变而言，“家长作风”已经被专有化了，已经被异化成“长”，而没有“家”了。我要恢复“家长作风”中“家长”的本意，起码“家长作风”有 50%是可取的。

华为之所以有资格称自己是家长，是因为它给了员工很多别的企业无法办到的东西：物质上的回报、个人成长的宽松环境等等。

媒体给华为动辄就扣“家长作风”的帽子，我知道媒体的用意，他们只想说、只说了一半。其中有些是事实，有些却是企业的法则。在企业中，企业与员工事实上是不平等的，这个不平等是社会的运作法则，而不是个人的肆意侵占，因为企业里有层级，有指挥，有服从，不能轻描淡写地用“军事化管理”、“家长作风”来总结。它是企业运转的需要，甚至可以简单到泰坦尼克号沉没时要先救儿童和女人一样，此时的男人们还能在现场大谈特谈人人平等吗？

“人性”是个综合的概念，发高薪就是尊重“人性”的一个表现。因此，我这里所说的“人性缺位”是特指一种细节的人性关怀，是狭义的“人性”。如果让我来评价，华为是一个慈爱的家长，但借着家长名头做了些稍显过头的事情。。

子曰：色难。意思是说给父母酒饭很容易，但对他们真心的和颜悦色就很难了。如果换位一下，那么华为更多地是做了前者，对后者的考虑和做法似乎就少了一些。

忽然就想起了爱情，人一生可能会经历不同的爱情，但最令你难以忘怀的，肯定是给你细节上爱意最多的那一个。

## 2. 从百草园到三味书屋

程序的不公正往往最容易让人怀疑你结果的不公正，虽然你的结果实际上是很公正的

据说网球运动被认为是个高雅、奢侈的消费，起码我在杭办就听到过这样的官方解释

嘿，请你吃了饭，你就把那件事抓紧给我办了吧。人们大概还不喜欢这种把交换表面化的人吧

华为都是年轻人，他们都会面临建设自己的家园的问题。作为高素质的人才……这种选择就会更加迫切，更加坚决

我觉得，把没有号准新经济投资脉搏的损失迁怒到劳动者的工资过高上，实在有失公允

### ■ “(合同居)”

你可能看不大明白吧，华为人看到后肯定会会心一笑。这是华为内部文件上的一个词汇，华为在要求员工申报夫妻同在一个公司的名单及简况时，会在“夫妻双方”边上加上“(合同居)”。

华为不提倡夫妻同在一个公司，如果是夫妻同在一个公司的要申报，如果不离职也不强迫，股票按照低的一方来配给。不提倡夫妻俩同在一个公司，有它一定的合理性，特别是同在一个部门的，夫妻俩可能会影响工作。

因此，让同在华为的夫妻进行申报，我觉得有它的合理性。而且我知道，华为以文件的形式要求员工申报同居来确定夫妻关系是有它的隐情的，因为深圳同居在一起的很多，华为内部肯定也有不少同居的，甚至有少数人为了能拿到两份

股票，暂且不结婚的都有。华为的做法看似出于不得已，甚至有些合情合理。但是现在不是讨论对于华为的利益合理不合理的问题，我们是不是可以反过来审视华为的思维方式呢？法律并没有规定所有的同居就是夫妻，和谁同居，是一个人的个人隐私，如果不是非法同居，任何人都没有权力要求别人坦白。华为以文件的形式要求员工告诉公司自己隐私就更值得商榷了。

## ■ 给员工一个理由：股权证明和结算凭证

华为的股权是没有证明的，也就是说，员工手里没有自己权益的证明。虽然还没有出现过公司不兑现员工股权的纠纷，但这种君子协定的做法总让人心中没底。我们开玩笑说，如果华为的数据库出现问题了怎么办？我真不知道华为是如何敢保证、如何能做到信息的绝对安全？

华为的离职也是，结算人员不给你结算清单，我相信很多人和我感受一样，是懵懵懂懂拿到最后结算收入的，要知道里面包括股票、工资、各类补助、押金，林林总总，离职人员根本无法把里面的数字全部理清楚——几十万、几百万是常见的数目。

前文谈到，华为的财务系统已经武装到了牙齿，完全可以很轻松地出具一个结算的明细，华为很多表格的规范已经到了繁琐的地步，可就是没有简单的结算清单，说多少就是多少。华为有自己的银行声讯系统，查询是可以用的，但是不能作为凭证吧？

凭良心说，根据我几年下来的感受，华为没有存心借此暗算员工利益的想法。但是，有没有错呢？

有。我在结算中就明显感到我的房补漏了4个月，计3600元，电话打过去，果然没给。当然，工作人员马上就改正过来了。不过，请允许我说，我不知道其他的还有没有错，因为我只能大概地估算一下，反正觉得华为给了我不少，而且也很快，差不多就行了。可是，就华为层面来讲，“差不多”绝不是企业管理的态度。

我只知道，程序的不公正往往最容易让人怀疑你结果的不公正，虽然你结果实际上是很公正的。

“华为老员工状告华为案”的案由不就在于此吗？

## ■ JETTA、TENNIS 和 GATES

有人说华为是“农民”，华为真的也像农民。具有农民的艰苦奋斗精神是好事，但生活依照农民的标准就不一定是好事了。人的本质都是好虚荣的，是追求更高尚生活的。而且，高尚的生活也不能等同于奢侈的生活，虽然或多或少都要与物质和时间有关。千万富翁的李一男1997年买了辆JETTA，我不相信他不想买更好的车，有钱买辆BMW也不算太招摇吧？不过呢，买辆法拉利就值得商

权了。

华为这几年私家车比着买，一方面可以看出人性的自然面貌，另外也说明事物不能太压抑，顺其自然反而使压力会得到轻松的舒解。

在华为有专门的生活协调委员会，简称“生协”，就是组织员工各项业余文化活动的机构。里面有各种人们喜闻乐见的运动协会，唯独没有网球（TENNIS）协会，据说网球运动被认为是个高雅、奢侈的消费，起码我在杭办就听到过这样的官方解释。

华为的足球水平较高，于是足协请求能踢深圳的业余联赛。结果遭到高层的批评：踢联赛可以，先辞职。

2000年华为市场吃紧时，任正非认为“生协”把后方搞得歌舞升平，索性就把“生协”给解散了，“生协”的领导也被派到前线催款去了。

华为的物质装备已经“月球化”了，可华为的很多办公地点不铺宽带（NOTES办公系统是通过 DDN 专线走的），要知道华为做的就是这个，相信运营商们肯定也盯着华为的这块肥肉，因为华为的网络太大了。

华为不提倡员工上班时上网，我觉得本也无可厚非，上班就上班，上网的确也浪费时间，还有不少人上班就打网络游戏。华为不仅不提倡，华为还专门派“检查团”从深圳飞往全国各地检查员工的计算机，除了保密的需要外，还有几条颇能引起人们的重视：

（1）不能自装任何游戏，连 WINDOWS 的自带游戏都不能有。建议盖茨（GATES）下次专门给华为设计一个“YP”版本，并且“YP”中嵌入《华为公司基本法》，每次开机前都蹦出来一条。

（2）只能用 WINDOWS 的自带墙纸，其他任何墙纸都要删除。

（3）所有的图片、小说、段子，反正一切一切和工作无关的文件统统删掉。

检查前的一两天里，办公室内好不热闹，同志们纷纷把心爱的东西转移阵地。“检查官”为这事在办事处呆了好几天。最可气的是，他只是抽查，大多数机器并没有染指，让很多人虚惊一场。但也有些人就惨了，没来得及把资料倒到其他盘上，几年来的苦心收藏毁于一旦。

检查完之后呢？同志们依然恢复了以前的生活，工作似乎也没有更加匆忙，倒出去的东西又再倒回来。图片照样下载，游戏照样打。

■ 硅谷夜未眠



华为近几年经常通过报道硅谷工程师以及其他方面的“痛苦生活”来“鞭策”员工，其中最著名的一篇是《不眠的硅谷》，下面是本文开篇的一段：

### 不眠的硅谷

在阳光灿烂的日子里，你很难看到有人在外面闲逛；也很难看到有人在午夜之前就上床睡觉。当然，我们不是在谈论夜间活动的“吸血鬼”，而是在说硅谷自己的“夜游神”。这些编程人员、软件开发人员、企业家及项目经理坚守“睡着了，你就会失败”的信条。凭着远大的理想，借助大杯大杯的咖啡，他们会坐在发出融融光线的显示屏前一直工作到凌晨四、五点钟，有时甚至到六点，而不是舒舒服服地躺在床上。这就是参与超越时区的国际市场的代价。每天都有新的起点，不断狂热地开发着“因特网”技术。

（摘自《华为网上学校》同名文章）

这是不是事实？我相信是事实，人应不应该有这种精神？应该。可是，问题应该这么来看：

注意方式和频度。要不要如此勤奋工作是一个人自己的选择，《不眠的硅谷》可以作为个人的励志篇，这篇文章在网上也传播甚广。员工不勤奋，可以用制度来约束，淘汰他们也是华为的权力。退一步说，作为雇主的华为，可以用适当的方式、一定频度的教育来让员工勤奋工作，但不能变成生硬的要求和教化，不能频繁地在自己的刊物上登载类似的文章，还要求大家像学文件一样学习。不是说法律和什么规定不允许你做，而是这么做不“地道”、“不明智”。有人请你吃个饭，然后他就理直气壮地说，嘿，请你吃了饭，你就把那件事抓紧给我办了吧。人们大概还不喜欢这种把交换表面化的人吧？

勤奋工作，惬意生活。这些美国人的工作场面肯定是事实，但绝不至于天天如此。再退一步，华为可以频繁地把这类文章让大家来学习，但是你也要时不时地宣传一种惬意的生活方式吧！华为人都感同身受：在华为的“媒体”上很难见到类似“惬意”的文字。

华为啊，你有没有让人有足够的时间来休假？有没有通过更丰富的激励手段足以调动起他们自己的主观能动性？有没有足够的机会让他们和家人在一起共享天伦？有没有让人们过上稳定的、惬意的美满生活？

两条腿才能走路啊。这恐怕是华为需要弥补的一课。

### ■ 家在半路

在我所见到的国内外公司中，华为是坚持非本地化最彻底的公司。华为的做法是绝大多数员工由深圳统一招聘、录用、培训，然后根据回避原则分配到全国各地的驻外机构。虽然这两年有淡化的迹象，但可以肯定，90%以上的驻外员工都是由深圳派驻出去的。

不可否认，一个企业需要有人在异地工作甚至在国外工作，任何一个全球化的企业都需要在全公司的经营区域来配置人才，有的企业也在招聘新员工前向他们表明自己外派员工的原则：如果不接受外派，你的培训和提拔的机会将因此减少（见后面一篇有关万科和王石的例子）。但华为不仅是外派员工这么简单，它又把外派连升了 3 级：

（1）人多。华为的驻外机构除了秘书等少数行政人员外，其他几乎全是本地的员工，非驻外机构员工调往异地也是司空见惯。

（2）彻底。一般来说，外不外派是相对于总部所在地而言，而华为的外派呢，是工作地和你的家乡也要回避，华为的员工多为应届毕业生，回避了本部，回避了家乡就等于离乡背井来到了一个陌生的地方。

（3）频繁。陌生是相对的，外地也可以成为自己的第二故乡嘛。但华为让你在一个地方工作不了太久，一般两年左右，刚刚在一个地方呆熟了，华为就把你调走。有时你不得不走，无论华为自己还是传递给员工的思维习惯，时间久了就代表你沉淀了，谁不想混点名堂出来啊！怎么办？过完一两年还没有提升的话，最好再换个地方（有的员工在当地结婚了，却不敢声张）。频繁调动的也不是全部，可大家知道，人对地域是需要适应的，比如杭州是公认的“天堂”，但就有人不喜欢，一些条件差点的城市就更不用说了。关键是，华为随机调动人的做法给员工造成了一种“浮萍”的心态，即使在一个地方工作的时间比较长，他也没有太多冲动去经营工作之外的人际关系等生活资源。这样，终究还是“寓居”，终究有一天他要去寻找自己的家园。

遗憾的是，华为还在继续讨论本地化效率高还是非本地化效率高，我说有点把方向弄偏了。即使就算效率高了，华为也不能让员工频繁地在各个城市间漂泊啊。华为都是年轻人，他们都会面临建设自己家园的问题。作为高素质的人才，想追求高质量的生活，这种选择就会更加迫切，更加坚决。

如何在本地化与非本地化之间找到恰当的平衡，方法也许不难，就看华为是怎么想了。

## ■ 慎谈忠诚

华为对中高层员工忠诚的要求可不是讲几次话、写写文章这么朴素的。当初市场部干部考察制度中首要的标准就是“对公司忠诚”。

华为 2001 年公布了内部员工自主创业政策，其中最吸引人的一点是，除了当年可以和在职员工一样享受 70% 的股票分红以外，华为还再免费赠送离职人员相当于持有华为股票价值的 80% 的华为产品。李一男、刘平以及大批的骨干人才就在此政策出台的背景下离开华为的，2002 年制定的 2.64 元的股价更是直接、间接地促使了一大批人的离开。

华为内部对这次活动盛行的传言是：通过物质的引诱清理出对华为不忠诚的人。其实，我对这种传言一直是将信将疑，而且我宁愿相信它是一个“传言”。这样做成本高姑且不说，出走的人都是对华为不忠的人？难道喜欢合奏的“南郭先生”就是忠诚吗？但是，至少有一点可以肯定，华为对“忠诚”是很在乎的。

有没有忠诚？要不要忠诚？当然有，当然要。做事业需要忠诚！从华为出走的人的确有对华为，更准确地说对事业不忠诚的人，甚至还有不够朋友的人。但是我们要理智地看待忠诚，有些到社会上担心找不到工作的“鱼腩员工”，怎么能把他们固守在华为的行为视为忠诚呢？最主要的是，离开华为的员工很少有人说华为坏话的，他们最终选择走出华为也不是不爱华为，多数是出于个人的成长和选择，甚至有些是源于华为自己的责任。

“君使臣以礼，臣事君以忠”。作为使命感之一的忠诚不是哪个人天生就具备的，它是需要经营的。企业不能单方面地要求员工忠诚，企业不妨自己也想想：我对员工忠诚了吗？我对员工做了些什么？在一个地位不对等的个体之间，地位相对较低的个体更在乎对方给予他的多少，他们的逻辑更多的是，你对我好我才对你好，虽然二者在时间上不一定有先后之分。一个不信上帝可以给他仁慈和宽恕的人，他会对上帝忠诚吗？

产生忠诚的最大动力是爱，爱从哪里来？爱从爱中来。《把信送给加西亚》值得颂扬，但是我们也应该想到，我们究竟如何通过更有效的激励让员工能成为一个个“罗文”。

更不要说，《把信送给加西亚》的一些思想还是需要商讨和修正的，不能要求人人都成为“罗文”，“罗文”的做法在实际工作中也需要重新诠释和定义。

## ■ 《重新认识 90 年代》

《重新认识 90 年代》是 2002 年在华为内部刊物上大行其道，任正非频频提起，广大员工纷纷学习，直至要求上报心得体会的文章。

这篇美国经济学家写的文章旁征博引，全是数字，可谓费尽心机。篇幅有 5000 字，就不占用你的时间了。核心意思就是一个：20 世纪 90 年代，美国劳动阶层的收入增长过多地领先于生产力的进步。结论是：钱发多了。

我看完这篇文章，立刻就写了一篇《重新认识分享年代》，当然我没有把这样的心得交给华为，我也不想达到以正视听的目的，就是希望表达对这个问题的思考。全文也约 5000 字，摘录一小段正文和后记吧：

### 重新认识分享年代

网络、电信行业是代表新经济的罪人吗？如果说是罪人，这个罪人的幕后指使者是我们的企业家，是他们没有看清市场的规律、盲目投资、追捧暴利造成的。这给我们的劳动者获得了很多的报酬有什么关系呢？即使取得了相对的所谓人

格独立地位的劳动者阶层，他们在冬天来临时却不得不一边裹紧身上的棉衣，一边还要打起精神来干活。

我觉得，把没有号准新经济投资脉搏的损失迁怒到劳动者的工资过高上，实在有失公允。

.....

后记：我想华为登载并不余力地宣传这篇文章的目的是想找到目前劳动力成本过高的论据。劳动力成本高与不高不是绝对的，它是相对于我们的经济效益的。效益不好了，就要降低成本，这是经济活动一经开始的惯常做法，与 90 年代发了太多的钱无关。90 年代之所以劳动者的收入涨得很快，是因为 90 年代开始了一场摆脱了土地、厂房、资本转而依赖劳动者本身的新经济革命。

华为给员工的回报的确是丰厚的，但是现在的人工成本压力大不仅是人均收入高的问题，也与我们人员过多、人浮于事、投资失误以及 IT 业的整体环境都有很大的关系。

我赞成华为减低成本的做法，我甚至一直主张华为要裁人。但，不要说我不同意它的观点，就算《重新认识 90 年代》的观点正确，华为都不应该拿它来大力宣扬。这是非常危险的想法和做法。

## ■ 百草园？三味书屋？

前文说到的百草园是华为龙岗基地的大型员工宿舍，取鲁迅的“从百草园到三味书屋”之意。和厂区完全分开，性质与普通的生活小区无异？由著名的中海物业负责管理。

在这个小区里，任何一个出入的华为人都必须出示华为工卡，外来的人要登记，这倒也正常。可华为远不止如此：保安让外来的人戴一个他们发的访问卡——一个非常简陋的塑封的纸片，不管你是什么人，你的身份只能用这张卡来证明，身份证都不好使。你每次出门的时候也要登记，把卡压在保安那里，进来的时候你再去查你的登记，取走你的卡。

我们出入这么多小区，有开放式的，有陌生人拜访需要登记的，但从来还没见过像百草园要求这么苛刻的小区，这不像是服务，是不是更像是管束啊？

我的一个朋友，外出时因为忘了把访问卡从房间里面带出来，回来后，在告知保安住址，拿出身份证，甚至他爱人（华为员工）证明的情况下也不让他进入百草园，除非他重新登记。

第二天，他通过电话，很顺利地找到了对此事具有足够了解和发言权的中海物业的主管，对方非常直接地告诉他：这是华为的规定。中海物业曾经建议华为最多登记就可以了，访问卡就不要发了，因为这和厂区不一样，这是员工的家。

但管理我们的华为卡证科一句话：不同意，按照厂区对待。我们是华为聘请的，所有的制度都要华为来批。

这些制度肯定不是最高层授意和审批的，但管理思想的渊源却似乎是一脉相承的。

## 第 31 章 家长余风：人性缺位的华为

### 3. 千万别把别人当傻子

如果说前者只是技巧的话，后者则是思想意识的问题。华为，属于后者，问题还要严重得多

但是，不能不说华为在人性关怀的细节上还是需要雕琢的。要知道，人性的一点点触动，拨动的可都是心弦啊

因此，更准确地说，华为的家长余风、把别人当傻子背后的原因还是中国人普遍的对人性细节的关怀和重视不够

我把本章写上了“前言”（“怀念最多的爱”），现在再给它配上“后语”：我想让它在本书中能够获得最高的待遇。这不仅仅是因为它本身的重要性，更主要的是，人们太容易把它忘了。当然，华为也忘了。

独立地来看本章内容，似乎不足挂齿，对它们品头论足甚至还有些小题大做、吹毛求疵之嫌。但不妨再多看它们一眼。

股权证明只是一张纸片而已，而且我相信华为实有难言之隐，甚至还可能在保护员工的利益，像华为这样高额分配的内部股在中国确属罕见。但是无论出于什么理由，如果你不能给出证明，那你也要把原因说清楚呀。合同没有，连我的股票数额多少都没有，这或许可以说比“霸王合同”还要高一个级别吧。华为从来都信守诺言，一个子也不少，如此这般人家还是要告你，其鱼死网破的架势让局外人觉得华为不知黑了员工多少血汗钱。如此这般又是何苦呢？

同样，“重新认识 90 年代”、“硅谷夜无眠”、“合同居”、“百草园？三味书屋？”、“网球协会”、“24 小时之外”等等，华为做了什么：说钱给大家发多了，但没见华为把大家工资降多少；把华为说成天天加班，其实员工有时比别的公司还要逍遥；在外人看来，华为夫妻好像人人喊打，其实他们成双成对，新员工更是发疯似地恋爱，公司也没把他们怎么样；百草园戒备森严，其实也是为了员工安全，里面的条件堪称奢侈；华为虽然没有网协，其实公司花在员工身上的文化娱乐费用比哪家公司都多。

就是因为看似简单的几个宣传、几个举动，把华为原本温情脉脉的形象彻底改变了，人们一提起华为就是“军事化管理”、“不要命地干活”、“大进大出”之类。这不是空穴来风，也不是人家有意想害你，是华为自己把自己给描黑了。不仅外面会误解，时间一久，自己人似乎也宁信其有了。

明明是做了好事，人家不仅不买你的账，还要说你的坏话，为什么？除掉别人是忘恩负义的小人之外，还有两种情况：一是老实人干了好事，笨嘴拙舌，结

果把人得罪了；二是过于聪明人干的事情，不仅仅在语言上要教育你，而且还会做出其实别人看得清清楚楚而你自认为别人不明白的事情。如果说前者只是技巧的话，后者则是思想意识的问题。华为，属于后者，问题还要严重得多。我清楚地记得，当含有“含同居”的文件下来时，办公室里面的一片声讨声。

聪明过了头的另一个说法就是：你把别人当傻子了。不要说华为没人没傻子，社会上压根儿就没有几个真正的傻子。

记者采访一位魔术大师，请教他成功的奥秘。大师说，很简单，我把台下所有人都当成比我聪明的观众。

关键是，即便人家就是傻子，你也不能把他当成傻子。

我肯定不能说华为把大家当成了傻子，就像我不忍心说华为是“家长作风”而是“家长余风”一样，是因为华为在大多数方面绝不是这样的。比如，如果完全把别人当傻子，华为会给员工那么多钱吗？我在前面说任正非“傻”啊！但是，不能不说华为在人性关怀的细节上还是需要雕琢的。要知道，人性的一点点触动，拨动的可都是心弦啊。

因此，更准确地说，华为的“家长余风”、“把别人当傻子”背后的原因还是中国人普遍地对人性细节的关怀和重视不够。不论表现形式如何，这种消极影响却是客观存在的。

本来在上面的内容中还有一节：华为的“骂文化”。后来就不想提了，但写到这里我又把它拿出来了，为什么呢？

### 华为的“骂文化”

骂一般来说就是言辞激烈的指责，甚至还夹杂着动物和生殖名称的词汇。这在华为有。当初我们的办公室和任正非同在科技园大厦7楼的时候，任正非对下属的训斥声不绝于耳。副总裁们经常被任正非骂得面红耳赤，德高望重的前人力资源总监陈珠芳老师，贵为华中理工大学管理学院院长，60多岁的高龄也不能幸免。人民大学专家团的教授们也逃不了这一劫。

受任正非的影响，华为责骂下属的领导不在少数。当然，总体来讲，真正的骂毕竟是少数，更多的，骂在华为还有另一层含义，是批评之义。我知道如今“骂”也是中国老百姓的日常词汇，但是我不知道像华为这样把最普通的交流说成是骂，下属动不动就问“领导有没有骂你？”的情形在其他公司是不是也很多。那为什么普通的批评甚至仅仅是一般的交流要用如此严重的“骂”字呢？

我们在什么情况下把批评说成是骂，是身份和级别相差悬殊的情况，说：妈妈骂我了。其实你比你妈还要凶。但，那也是妈妈骂儿女呀。

因为身份。虽然华为领导和下属打成一片，但在局部，在华为越来越大后，

身份却嵌到骨子里面去了。这就是一种落后的文化了。

华为的“骂”文化也是很有名的。说实话，影响很不好。但是我为什么不把上面这段放进正文里去呢？因为本质不同。

“骂”更多的是一种管理风格，多数是雷厉风行的副产品，甚至和人的脾气也有关系，有的领导严厉并不代表他不慈爱，或许还是难得的严师。任正非就是火爆脾气，固然不好，实在一时半会改不了，大家理解了也就没什么关系。人有这种本能，如果我的位置比你高，始终能把你当“亲爹”那是不可能的。同事之间就更需要相互体谅了。医院服务态度不好的确是事实，调查结果显示 20% 的医生自己也有心理疾病。因此，华为的“骂文化”不好，一定要改。但绝对不是“把别人当傻子”的这种心态。

“把别人当傻子”是完全不能原谅的，对华为来讲其消极影响也是最深远的。从整体而言，华为最大的危机和症结是：华为是寓居的公司。“危机的凶手”中的很多点都加重了这个更深层次的危机。同时，华为这些高素质人才在获得物质上的满足后，他们最需要的就是稳定感、安全感以及生活的品位。如果把华为的危机细分（按章来分），最大的危机是本章的内容——“家长余风：人性缺位的华为”。“人满”不仅可以裁，而且多多少少反映出华为还是宽厚的，甚至还有难言之隐（见后文）；股权制度举步维艰，其实更多的是因为股权本身盘根错节，当初为了让员工有更好的收入，共同来关注、经营公司，同时华为还是非常希望日后能上市给大家谋利益的；至于说其他激励的失位，更只是方法上的失误。唯有本章的内容反映出了华为自身的“劣根性”。

翻开一部《论语》，夫子说了很多种的行为是“仁”；还有一句是说“不仁”的：“巧言令色鲜矣仁”——巧言令色的人就没有几个是“仁”的。你看，上下左右都做到“仁”了，仅仅就是一个“巧言令色”的“态度”问题，就把你所有的“仁”都一笔勾销了。华为做了很多“仁”的事情，即便无法量化，我也始终觉得比中国的其他公司多得多。但无论如何，一旦你的“仁”减少了，而你的“不仁”还在作怪，那你的麻烦就一定会来。

无论是“回首 90 年代”也好，还是“硅谷夜未眠”也罢，诸如此类，都有“巧言令色”之嫌。



## 第 32 章 “白天”不懂夜的黑：危机背后的危机

华为危机背后的危机是还没有深刻认识到这些危机，仅知道这个道理不行，下定决心去改才叫认知

但是企业管理和财务数字的乘除完全是两回事！企业管理就像华为的交换机

世界上所有的企业家都在说管理成长，华为也在说不要穿上“红舞鞋”，但是绝大多数企业家还是管不住自己对扩张的欲望

华为危机背后的危机是还没有深刻认识到这些危机，仅知道这个道理不行，下定决心去改才叫认知，相当于“know”和“recognize”的区别。华为的危机在制造出来后又因为时间的拖延而被大大加深了。我所说到的一定范围内的人心浮动、人浮于事，以及整体性的人满为患，我相信华为肯定也看到了，可就是不改。否则，大家就看不到我如此多的关于危机的文字了。我说的危机不是过去，而是现在。

如果从近两年的某些管理思想和战略决策来看，我觉得华为有很多需要检讨的地方。还说 2000 年大规模扩张的问题。华为大规模招人是一贯的，1996 年之前的事我不是特别清楚，但我想 1996 年人员存量就有 3500 人，1996 年之前华为发展一路坎坷，人员进进出出也很频繁，因此那几年招聘的人数肯定不会少。1996 年之后，更是以 3000 人、5000 人、10000 人这样的数字在社会上横扫千钧。销售计划也是，今年 50 亿，明年就是 100 亿，后年就是 250 亿。其实所有人甚至包括他自己也都知道有些指标根本完不成，运营商的计划明摆在那儿的嘛。可明知如此，还是要签责任状，每年完不成计划，但每年还是要把大包扛下去，名为“压强原则”，实际上是不是盲目做大的潜意识在起作用？

按理说，2001 年冬天真的来了，任正非也隆重地推出了《华为的冬天》，可华为做大的意识还在膨胀。有追求是好事，但成功的企业一定是长短结合，收放自如的，哪能时时刻刻都端着刺刀冲锋啊。如果没有这两年来华为优秀人才结构性的流失，我敢肯定华为的总人数还要上升。去年华为的海外市场大约销售了 40 亿人民币，可由于高昂的费用，利润很低，某个地区部更是累计亏损了 5 个亿。任正非今年要求向海外直接输出 1000 名销售人员，其中欧洲 400 人。华为的海外销售人员可不是开玩笑的，那是一年要往兜里塞 50 万元人民币的主儿啊！更不要说还有庞大的行政资源平台需要搭建。这么多人在那里是不是真的有用呢？有些销售人员在国外根本就是睡觉、上网打游戏，难得见上客户一面，即使有的销售人员忙得死去活来，但大多都可能是在做无用功。高层关系搞不定，你把交换机镶上钻石也没用。

当然，任正非以及一些海外市场人员会说，市场机会很多，不抓住有些可惜。任正非在 2002 年的一次电视会议上说过类似的话，说朗讯等公司把人撤走了，而我们坚守阵地，结果就把他们遗弃的地盘抢过来了。我个人觉得，这种想法不

正确。按照任正非的逻辑，比如一个小运营商，如果有两个销售人员去做，一年也有 1000 万的销售，利润有 200 万，两个销售人员却只有 100 万的工资和费用成本，算起来是赚的，那干嘛还不到处撒网呢？于是，你就会看到全中国只要是城市的地方就有华为人出没，华为更是恨不得把红旗插到与中国建交的所有国家去。截至 2002 年，华为在全球建立了 8 个地区部和 32 个分支机构，华为实际上的触角比这还要广。

但是，企业管理和财务数字的乘除完全是两回事！企业管理就像华为的交换机，用户线、中继可以一点一点地往上加，但加着加着你就发现要扩主控了，扩主控就是相对复杂的事情，可能要加一个柜子，甚至可能还要再建一组配套系统。

记得前文说到华为小灵通手机的战略问题时，我说了一个词：剑走偏锋。我不是一个企业家，不懂战略，可我不明白华为怎么能把小灵通的战略定位为打击某个竞争对手呢？有人说：小灵通的成本很低，即使失败了也没关系。我说不对，华为本来就在移动方面没有自己的地位，小灵通更是被别人耻笑。你如果做，你就像模像样地做出来，让别人觉得华为当初只是一念之差。现在，假设你失败了，人家客户哪知道华为是骚扰别人的战略啊！人家只会认为华为的移动真是不行，产品出来一个死一个，难道你还能向客户解释你的“骚扰战略”不成？

战略，要针对竞争对手是没错的，但是阻击对手不是目的，发展自己才是关键。进攻是最好的防守，更何况华为的小灵通和竞争对手相比还是个小弟弟，怎么能以一个领先者的姿态来阻击别人呢？无论是骚扰，还是阻击，都不适合华为的小灵通手机，因为它的身份太特殊了，其他的产品或许还可以。但愿是同事们误解了任总的意图。

所以，世界上所有的企业家都在说要管理“成长”，华为也在说不要穿上“红舞鞋”，但是绝大多数企业家就是管不住自己对扩张的欲望。成长是快乐的，特别是那些对企业有特殊感情的，把企业当成一个小孩子来看待的人，没有一个不希望它尽快成长的。

正因为如此，“知”和“行”在这层感情的冲动下难免就会分道扬镳。我们每个人在做父母之前，没有谁不说以后要让自己的小孩子自由地成长，但你看看那些肩上背着小提琴、手里弹着钢琴、脑子里还在想着奥数的孩子们吧，他们难道都是“糊涂父母”的子女？

许多错误，就是如此这般在客观地发生着。

汤师傅茶馆：讲点义气

——华为起诉前员工侵占知识产权之我见

您几位这么一做，不就等于把华为吃饭的家伙给砸了吗

李一男离开华为总不能开拉面馆吧

但是，如果拿了东家的好处还要胳膊肘往外拐就有些不够义气了

前不久华为起诉了前华为员工，说他们侵犯了华为传输产品的知识产权，就此我也说上两句吧。

如果，我说如果，华为指控的是事实的话，我认为华为做得没有什么不对。我知道，华为在传输方面真是一步一步做出来的，花了大把大把的银子才把传输做到了世界第一的品牌，而几位同志把产品 COPY 不说，还被华为的重要竞争对手收购了，这就不闹着玩的了。传输产品已成了华为吃饭的家伙了，您几位这么一做，不就等于把华为吃饭的家伙给砸了吗？

而且，我觉得华为在“起诉”这方面做得还是很不错的。从华为出来的员工创业搞的所谓自主知识产权的东西，扪心自问，有几个没把华为现成的东西拿过来就用的？总体来看，华为差不多都是睁一眼，闭一眼，已经挺够意思了。

但是，华为在有件事情上，我个人认为值得商榷。

李一男在北京创办的港湾公司。技术上，年轻的李总有没有从华为出来前藏着一招半式的？华为内部公开的说法：有。人才上，李总也一打一打地从老东家处挖走了不少优秀人员；市场上，李总也和华为展开了肉搏战。港湾公司不仅成了华为的竞争对手，而且在华为看来多少还有些像完全是针对自己的竞争对手。华为对此大为光火，内部公开的市场策略就是：封杀港湾公司。只要是和港湾竞争的项目，华为跳楼大甩卖，也要把项目拿下来，丢其他项目尚可以原谅，如果销售人员把和港湾公司竞争的项目丢了，主管一定就要被问罪了。

李一男创办一个新的公司，虽然和兄弟分家不同，但华为卧虎藏龙，人各有志，另立门户算是顺理成章，除非大学毕业就创业，否则其他的任何情况都意味着进入新的公司就是和原来公司的决裂。一个人的核心技能毕竟有限，特别像华为这样广招毕业生来大力培养的公司，我无论如何不会相信一个人加盟或者创办一个公司不带着一点前面东家的知识和技术，毕竟脑子不像磁带，记忆了就是抹不掉的。李一男离开华为总不能开拉面馆吧？在华为学到的东西必然就是他开办新公司的饭碗；李一男是华为里程碑式的领袖人物，他出来有华为的兄弟跟随他，也是人之常情；出来经营同一个领域的公司，自然而然就有竞争。

都是彼此的饭碗，到底该保谁的饭碗，知识产权自有它的保护法则，按照规则办事好了。不过面对这样难以区分又和感情有些牵连的东西，我觉得不妨来点道德的考量。

对于华为来讲，如果大家都曾经是一家兄弟，有兄弟出去混碗饭吃，只要不算太过分，还是要以宽容为本。如果是竞争对手，按照市场规则平等竞争就可以了。港湾公司的诸多行为尚属可以理解的范围，没有必要以“封杀”来论处。高新技术产品剽窃过来，如果一两年后还不更新换代必然死亡，因此即使有承接原来衣钵的嫌疑，没有自主核心研发能力迟早也要完蛋。再说了，对已经出去的人

痛下狠手，还在其中的同志们如何作想呢？

对于员工来讲，拿了东家的好处，感不感恩倒在其次，毕竟市场的开拓、公司的兴隆绝不是拿点“好处”来就行了，还是要继续流血流汗的。但是，如果拿了东家的好处还要胳膊肘往外拐，就显得有些不够义气了。

汤师傅茶馆：万科的温馨家园

汤圣平语：万科在很多方面不及华为，但就下面一点而言，华为不是学一个做法的问题，而是要有一个思想变革的问题。我特别希望华为的管理层能认真阅读下面的“王石 Online ↑”的帖子。有兴趣者不妨到万科的网站上去看看。

以下内容全部摘自万科网站，只有题目是我加的。

[安雅] 于 2003-8-29 11:58:25 加贴在 王石 Online ↑

半夜被痛醒上吐下泻时，送我去医院的是年幼的儿子和老人。因为，所谓的伴侣被万科派驻到了另一个城市。坐在出租车上，开始痛恨城市的悲哀：为钱所趋，为利所图，中国人一向崇尚的家庭观念已被瓦解的支离破碎，有多少人能按时下班与家人围炉而聚，有多少人周末可以一家人尽享天伦之乐——太多太多的理由和原因停留在工作中，驻留在生活的压力下，总是以为以后有时间、有机会。建立家庭原本是为了在这个地球上抵御疾病和灾难相携一生，所谓的夫妻是为了互相照应人间冷暖，可是，城市的冷漠却使初衷渐行渐远。“9·11”灾难使美国人重新审视亲情，回归家庭，难道必须到灾难发生后人类才能真正认识到自己？

原本不希望这样的异地分居，为了能在一起，10年前曾经放弃了很多。可是在要开始自认为平稳的日子时，伴侣又开始了这样的行程：派驻异地。可以有很多理由理解最后的结果：为了事业，为了自身的发展，甚至为了公司的发展——但是对于家庭呢？更多的责任要有一人承担，孩子、老人——如果对方在异地发生变化，如对情感和家庭的变异导致现有家庭破裂，万科是否应有一定的经济赔偿或是否有这样的保险机会？

当企业漠视情感，将员工更多地当成机器，我不知道这是公司的无情，还是城市的无情？只是当见面的机会越来越少，孩子对其越来越陌生，我知道这个家庭多了一个多余的人，也许，万科在外派的时候就应该让其员工离婚，在派驻当地重新组建家庭，这样的经济成本小且能稳定军心，企业可持久发展。

安雅，你好

[万科 HR] 于 2003-8-29 15:13:44 加贴在 王石 Online ↑

看到你的帖子，非常担心你目前的身体状况，不知道你是否方便告诉你的地址或其他联系方式，以便我们在你的伴侣派驻异地的日子里，能为你提供力所能及的帮助。

及的帮助。我是万科人力资源部的席虹（女），电话：0755-25606666 转 317，  
xih@vanke.com。

市场无情，万科有情

[王石] 于 2003-8-30 17:13:47 加贴在 王石 Online ↑

帖子上获悉：您十年前不愿意两地分居，放弃了许多，选择了深圳，希望过上平稳的日子，由于先生外派，打破了平衡。做为万科的董事长深表歉意！

万科做为一家跨地域经营的企业，外派或分公司之间的职员交流调换是不可避免的，所以在新职员参加万科的志愿表格上有一条：同意或不接受外派的选择回答。万科并不排斥不接受外派的职员，只是注明其提拔培训的机会小于接受外派的职员。

判断您先生是位中层管理人员。对于外派的中层（已婚、有家小的特点），万科的人力资源政策有明确规定：1）鼓励配偶一起到外派的城市，并协助找工作；2）对于暂时没有工作的给以经济补贴；3）对调动的经理给以搬家安置费……万科一贯倡导的“健康丰盛”理念理所当然包括了对职员家庭生活的健康丰盛，夫妻的和谐、独生子女的教育、老人的敬仰、邻居的融洽、朋友的交往等等，否则健康丰盛就是不成立的，或者是不完整的。

对于不愿意随先生/女士外调的家属，万科尊重家属的意见，尽可能做出双方合适的安排。

万科人力资源部门会就你提的问题反思检讨。

再次表示歉意！

（上海最受尊敬企业颁奖会议茶歇回复）

向万科致敬，为王石喝彩！

[蚂蚁公社] 于 2003-8-30 17:30:53 加贴在 王石 Online ↑

我个人认为,就万科目前对外派员工的指导思想、政策、具体措施都已经相当好了。

Couldn't be better, I do believe it!

从王石的回复可以感受到一种真感情，读了三遍，我的眼睛甚至流了泪。

这么好的公司,这么好的领导……如果，万科能提供 20 万年薪（税后），我真想牺牲一下，放弃现在的工作，投奔万科。

## 第 7 篇 华为的红旗到底能打多久

你问，华为的红旗到底能打多久？我不知道。

但是，我并不是说我们的世界神秘得完全不可知，我只是认为，以貌似科学的态度去“准确掐算”一个大企业的命运，不仅办不到，而且对实际工作也没有什么实际益处。

### 篇首语：好人的天堂

汤圣平，看了华为的好让我热血沸腾；看了华为的危机又让我心情沉重，你是不是也是一手举矛，一手举盾

预测我办不到，但是我可以明确回答你的其他问题

但是，我知道，天堂一定是上帝首先为好人准备的

汤圣平，看了华为的好让我热血沸腾；看了华为的危机又让我心情沉重，你是不是也是一手举矛，一手举盾？

汤圣平，如果你不是自相矛盾，那华为到底是什么？是不是就是通常所谓的“毁誉参半”？

汤圣平，如果你不是自相矛盾，华为的危机如此深重，那华为又怎么能取得如此的辉煌？

汤圣平，如果你不是自相矛盾，是不是说 2000 年前华为是中国最优秀的企业，2001 年后就不是了呢？

汤圣平，如果你不是自相矛盾，是不是你要讲华为的发展是主要的，困难和危机只是前进中的暂时阻碍？

汤圣平，华为的红旗到底能打多久？

.....

“在铁轨上高速旅行根本不可能，乘客将不可能呼吸，甚至将窒息而死。”

“想叫比空气重的机器飞上天去，不但不可能，而且还毫不实用。”

“天与地，在公元前 4004 年 10 月 23 日上午 9 点诞生。”

这就是几位著名的科学家曾经大胆做的“科学”预测。

.....

你问，华为的红旗到底能打多久？我不知道。

但是，我并不是说我们的世界神秘得完全不可知，我只是认为，以貌似科学的态度去“准确掐算”一个大企业的命运，不仅办不到，而且对实际工作也没有什么实际益处。

华为未来的命运肯定是和它现在的状态紧密相连的。从这层意义上说，华为今天的样子将在很大程度上决定了它明天的样子，决定了它的红旗是否还能在未来迎风飘扬。

预测我办不到，但是我可以明确回答你的其他问题。

我不知道华为的红旗到底能打多久。因为坏人不一定不能上天堂，好人也不一定不会下地狱。

但是，我知道，天堂一定是上帝首先为好人准备的。

华为的红旗到底能打多久？

我们等着瞧吧。

## 第 33 章 华为：简单

我们为华为优秀的一面而兴奋不已，华为糟糕的一面又让你觉得华为的气数已尽。如果把华为危机中的任何一个拿出来加载到中国其他企业身上，仅一条危机就能将它们致于死地。比如，让你看得惊心动魄的“人满为患”；不要说由此导致的巨大人工成本会让许多企业关门大吉，仅仅由此产生的混乱就会让这些企业在一夜之间分崩离析。

### 1. 华为，你到底是什么

因此，华为的核心危机只有一个，而这个核心危机产生的核心因素也许就来自于一个政策，甚至是一个举措

《深圳，你被谁抛弃》说的危机都是事实，有勇气说出来值得欣赏，但我们不能因此而迷失了方向

为什么？为什么？为什么……因为，因为，因为华为简单

我们再一起来回顾一下华为的危机。我在第一稿中说：如果华为有 7 宗罪，那么 7 罪之首是“人满为患”；我在第二稿中说：如果华为有 7 宗罪，那么 7 罪之首是“家长余风”（把别人当傻子）。后来我觉得用“7 宗罪”有点太煽情，于是在你看到的也不知是第几稿的文字中，我把它改成：如果把危机细分（按章来分），最大的危机是上一章的内容——“家长余风：人性缺位的华为”。

不过，7 罪之首无论是谁，如果抛开“寓居的公司”这个综合的危机，华为危机中两个最大的危机就是：“家长余风”和“人满为患”。

“家长余风”是华为管理思维的“劣根性”问题，是整个中国企业中普遍的“劣根性”问题，我在最后一章再和大家探讨。先说“人满为患”。

为什么说“人满为患”是一项大大的罪名呢？很简单，人只要是胖了，什么毛病都可能出来了。温家宝总理在“哈佛”演讲时谈到中国最大的困难就是人多。华为的“人浮于事”、“人心浮动”、“官民失位”、“危机运动”、“股权缺位”都与“人满为患”有密切的关系。因为人多了，钱就少了，股权危机的导火索就被点燃了，人心就思动了；因为人多了，就会有闲人在制造大量的无用功；因为人多了，你就不得不需要官职来把这些人激活，就无法避免“官民失位”；因为人多了，你就不得不在矩阵里繁殖机构，无用功就更多了，管理成本就直线上升了；因为人多了，让员工对公司的未来就产生了担忧，心一乱，就不是产生哪一个危机的问题了；因为人多了，不要说太多深层次的危害，仅仅是看到熙熙攘攘的人群就不由得会让人产生莫名的浮躁！



甚至，和人多看起来没有太多关联的“危机运动”；也是因为有大量冗员了，才让人们在真假莫辨中忐忑不安地工作着。所以，我说《华为的冬天》是“雪上加霜”。

“人满”实在是华为的患，是华为的大患，华为看起来林林总总的危机都可以从它身上找到大部分答案。

它是怎么产生的呢？直接原因很简单，把人招多了，又没有去及时裁人（其实优化更准确）。甚至可以还原到一个点：如果没有2000年的那一次6500人的招聘，华为的危机绝不会如此严重。

因此，华为的核心危机只有一个，而这个核心危机产生的核心因素也许就来自于一个政策，甚至是一个举措。总体上，从当前来看，华为的这些危机并没有很大程度上威胁到“高薪的华为”、“公平的华为”、“互助的华为”、“沟通的华为”和“华为的华为”；华为现在还是个“人才帝国”。这些危机也没有在很大程度上威胁到“远大的华为”、“做实的华为”和“低调的华为”。

我们总是说看待问题一定要辩证地看。辩证包括两个方面：静态的是与非分别是什么样；是与非之间是互动的。如果“是”是主流，一般情况下，这个事物就是健康的，即便如此，“是与非”也能相互转化。但是，我们千万要注意，它的转化是需要其他条件来作用的。因此，第一步一定要看清楚“是与非”；在此基础上，我们再寻找有没有转化的条件（我在下一章将会结合华为来谈），否则我们就会夸大其辞，甚至危言耸听。

华为的“是与非”如何呢？请允许我庸俗一点——优势是主要的，危机是次要的。我们看问题一定要跳出来，而且要抓住影响事物性质的核心要素。

我相信看过《深圳，你被谁抛弃》的人，一定觉得深圳愁云惨淡，岌岌可危。但是如果你把事物的纲和本质抓住，我们的结论就不一样了。深圳是中国人均收入最高的城市，深圳是中国高科技最集中的城市，深圳是中国最现代化的城市，深圳是中国仅次于香港、上海竞争力最强的城市（大家可以到网上去查看数据和报道）。一个城市已经如此了得，我们怎么能直接钻到问题里不出来呢？深圳的确有它自身的缺陷，但还有的就是类似于“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”的缺陷。《深圳，你被谁抛弃》说的危机都是事实，有勇气说出来值得欣赏，但我们不能因此而迷失了方向。

华为也是。一个高薪、公平的华为就可以让众多的企业望尘莫及，因为这不是钱多的问题，这是优秀的品德、科学的管理、远大的战略的问题。同样，我说了就凭一个“远大的华为”，任正非就比99%的企业家要伟大。华为高层的职位经常变动是个危机，但是这和不变动、即使变动也是“意思意思”完全不同，如果做了，好处居多，可能也有些坏处，但那也比什么也不做强多了。

你可能会说：汤圣平且慢，我现在也承认华为的优势是主流。如果你说的危机是事实，我虽不认为华为是“大是大非、毁誉参半”，但绝不是主要、次要这

么轻松的。我们不能说危机是 10%，成绩是 90%，如果说华为的危机要占到 30% 是不是不算夸张呢？招聘人员过多的背后原因是“盲目扩张”，况且无论危机的成因是什么，结果总是客观存在的。再说了，华为又不是一般的企业，15 年了，华为怎么可能成为中国企业的 NO.1 呢？

是的，您说得一点儿没错。从我进入华为开始，华为每年的年终大会，任正非都要提到一个概念：明年将是华为生死攸关的一年，明年如果挺过去了，华为的日子就好过了。如此“生死”了好多年，我相信 2004 年，任正非还要说这句话。其实，不是任正非在说，华为的员工也这么认为。部分有自己人看华为恨铁不成钢的心理原因，也存在着只看危机而忽视核心成功要素的原因，不过毕竟这些危机就在眼前（就算 30% 吧，虽然这种说法不科学，起码可以直观地判断：危机比较严重啊），再加上险恶的 IT 业，任正非、华为人怎么能不忧心忡忡呢？

但是，华为却始终能在中国通信制造业中独占鳌头，让国外巨头胆战心惊。华为在 2001 年后战略上的确经历了几次失败，但几千万、几个亿，100% 份额的项目还是一个个地在签。也正是在 2001 年后，华为发力，对思科的市场步步紧逼的呀！

为什么？为什么？为什么？

因为，因为，因为华为简单。

简简单单的任正非！简简单单的华为人！简简单单的华为！

## 2. 再论任正非：简简单单任正非

他不是压制你，也不是恫吓你。反正，不要烦琐的讨论、争鸣，你去做吧。他说完也转身去做了

任正非每个月看到这么一大笔钱的工资，他是怎么忍心签的啊，这个字他一签就签了 15 年啊

他把这件简单的事情有点复杂化了，之所以变得复杂，本质上还是因为他的简单

那个眼神我特别熟悉，就是 1996 年那个晚上的眼神

我突然想把任正非改成任总……是的，他是足够值得我一辈子尊敬的一个  
人。

任正非的决策方式很简单，他做就做了，不会花费很多时间去反复论证，3000 人、5000 人需要就去招吧，钱尽量花，预算做好了，花不完就是你的责任。销

售计划公司讨论完了，各个办事处上来就签，没什么讨价还价的，不要去讲什么理由，你把理由讲得再充分他也不听，他就相信局方建设 100 个亿，我就按照 50 个亿来做计划，要什么资源你只管说，任务完成不了那是后话。他不是压制你，也不是恫吓你。反正，不要烦琐的讨论、争鸣，你去做吧。他说完也转身去做了。

这是任正非的简单。

华为不做小灵通经过市场证明是个重大失误，但有一点，3 个月就可以搞出的东西，任正非一直坚持了 3 年不去做它，他就把全部的精力完全集中在 3G 上，华为 3G 技术在国内的领先证明了他简单思维的正确。任正非现在开始做小灵通手机，他的市场战略我表示质疑，从产品战略来讲，是要为 3G 手机铺路，与西门子合资生产 3G 手机的一个重要目的是为了催生 TD-SCDMA。也就是说，任正非还是执着于 3G。

这是任正非的简单。这是他战略思路的化繁为简的简单。

任正非的个性有时候率真得像个孩子。2000 年的下半年，我负责浙江省电信公司的销售，和办事处主任一起陪他去见浙江电信的高层领导。浙江电信局长、三位副局长和所有的处长都来了，任正非把华为公司的形势向各位客户作了汇报。说到华为成就的时候，你会很明显地感觉到他的快乐。汇报完了，你让局长讲吧，不。他意犹未尽，他把 WTO 后电信市场的开放给运营商带来的影响高屋建瓴地说了一遍，不是捧他，他说得真的很好。问题是，你要让人家局长说话呀。

后来，人家局方终于有机会开始说了，双方总算交谈起来。谈到了杭州，主管建设的沈局长就说：我认为未来杭州应该以高科技兴市。话音未落，任正非就说：沈局长，你说错了。我认为杭州应该发展旅游业，只有城市漂亮了，才会有人才来。说实话，沈局长当时有点挂不住，人家是主管通信建设的副局长啊，而且我看彼此的观点其实也不冲突。任正非是不是故意的呢？绝对不是，如果是故意让客户难堪，他干嘛还要千里迢迢地赶过来拜见客户呢？他在刚一进客户的会议室时，见人就发名片，非常恭敬地说：我是任正非。他甚至还要给我一张。是不是他没水平呢？绝对不是，他的理论水平非常高。人民大学的一位华为顾问，是我的大学老师，他告诉我，有一次深圳市委书记召集深圳大企业开会，很多知名企业家发言，他觉得其他人的讲话和任正非相比都要差一大截。不过，不论老师说的是不是事实，说任正非出口成章绝不是夸他，他能在 60 分钟内把话说得风雨不透，而且绝不会东家长西家短地啰嗦，你看看《华为文摘》就知道了。

所以，任正非就是这样的个性，率真的个性，有话他就说，并不是不尊重你，更不是不尊敬客户。任正非一到杭州就对我们说，没关系，只要对公司、对市场好，你们觉得有必要，处长我也见。但一见面就会时不常地发生上面这些事。所以我们私下里打趣说，以后不能让老板见客户了。当然，如果客户能够知道这就是任正非的个性，或者和他多打交道的話，客户就会明白他的用意并且能领悟到他睿智的思想了。

这是任正非的简单。

1997年的时候，华为在7楼食堂召开驻深员工的全体大会，说着说着，任正非突然说，华为的高层都长得丑，你看李一男，还有胡厚昆，长得多丑啊！你们站起来给大家看看。那两位还真像模像样地站起来对大家“秀”了一下。2000人的会场顿时气氛很轻松，大家都开心地一笑，他自己也像个孩子那样在笑。大家知道，任正非就是这个脾气，他绝对不是侮辱别人，也不是为了印证他的权威，他的权威实际上从你决定进入华为的第一天起就建立了。

这是任正非的简单。个性中率真的简单。

他1998年之前一直开着个广州标致车，后来副总裁们劝他买个更安全的车，他才买了辆宝马。有一次开着新车经过科技园一个路口，一块小石头挡住了去路，按理说，宝马车可以很轻松地压过或绕过去，但他硬是下车来把石头拿走了。

这是任正非的简单。

华为如果有员工在待遇上和公司有点纠纷（依我看，多数是员工自己的责任），人力资源部门一般是要根据规则来的，这时候有人就会想到给任正非写信或者直接去找他。一般地，他都不会为难员工，能给员工的就给了。华为有时候现金流也紧张，工资却是照发。2000年华为招了这么多人是个大大的失误，但是招来了，华为就没亏待过大家：当初说多少就是多少，该涨工资还是要涨。我在想，任正非每个月看到这么一大笔钱的工资，他是怎么忍心签的啊，这个字他一签就签了15年啊！

这是任正非的简单。对待金钱和享受的简单。

任正非没有什么业余爱好，除了工作就是看书，很多人以为任正非技术不懂了，管理方面只会讲军事上的那一套，这些都是天大的误会。任正非的学习能力非常强，他能与国内外不同咨询公司的管理顾问把管理的方方面面探讨得清清楚楚，讲话打印出来后，你既看不到高不可攀的理论，也没有谈什么细致入微的操作，他说的都是能让你看到方向，却要你深入去做的实实在在的事情。

这是任正非的简单。

任正非在《华为公司基本法》中就把接班人给制度化了，我觉得与其说是他高瞻远瞩，不如说是他把自己置于制度的监督之下。任正非有个儿子叫任平，作为父亲，任正非为他倾注了不少心血。任平先到中科大读书，后到英国读书，回来后任正非让他到生产部的库房和办事处去体验生活。有一年我看到任正非给人力资源部写了个批示：合肥办主任××，如果你以后再把办事处的车借给任平，我就处分你，你在合肥不能给他任何好处。任正非也只是让任平在华为学习学习。前两年，他支持任平自己去开了另一家和华为性质截然不同的公司。任正非把华为的事业当成大家的事业了。

这是任正非的简单。对待事业执着的简单。

任正非的女儿和姐妹都在华为工作，却把名字改掉了。前几年，我对这件事还非常气愤，为什么不正大光明而要干掩耳盗铃的事呢？慢慢地，我就不这么想了，他的女儿也是名牌大学的硕士毕业，其他几位亲戚都是本科以上，他们在华为没有特权，口碑也都非常好。有谁愿意把自己的名字改掉？等于夹着尾巴做人啊。人家任正非创办了华为公司，把几个亲戚招进来工作有什么过分的？他不改名字你又能怎么样？况且华为的规定只是不允许高层将自己的亲戚介绍到操作性的基层岗位。任正非的亲戚把名字改掉是否最好，我不去论它，但任正非起码觉得这有些对不起员工，他还是把公司当成大家的了。他把这件简单的事情有点复杂化了，之所以变得复杂，本质上还是因为他的简单。

这是任正非的简单。

1999年江泽民到深圳视察，准备参观华为。任正非当然非常重视，亲自安排接待事宜。安排任务过后，任正非到生产部门看看准备的情况，他突然发现设备明显地重新摆放过，而不是常规生产的样子——这就相当于欺骗总书记嘛。任正非赶快把一位负责的总监叫过来，他气得说不出话来，你怎么能欺骗别人呢？一口气上来，他竟然揣了总监一脚，对方躲过了，本能地想跑，任正非说：你还跑，回来呀，把设备摆回去。说实话，任正非脾气是火爆点，但“打人”在我这么长的时间里还是第一次听说。不应该，但是实在有些可爱。

这就是任正非的简单。固守道德情操的简单。

1996年我到人力资源部不久，晚上在办公室里写东西，任正非的办公室和我隔了3间屋子。写着，写着，眼睛的余光发现有人在看我，是任正非。他站在窗边，看了我写的东西5秒钟，然后背着手，轻轻地往他的办公室走过去了。我永远忘不了他的眼神，他并不是在分辨你在写什么，也不是在审查你是不是在加班，就是关注、温和、爱护。就像父母看着自己的孩子，是从内心深处透出来的欣赏和随意，不为什么，他就是来看你几眼。

任正非的大会小会我参加了好多次，每次上台前人们都热烈鼓掌，他总是说：你们别鼓掌，再鼓掌我就走了。一坐下来，他总是用眼睛把会场来回认真地、挨个地扫一遍。那个眼神我特别熟悉，就是1996年那个晚上的眼神。

1997年，小平同志追悼会的那天早晨，我一早到达7楼设的灵堂时，见任正非已经到了，他还是一身旧衣服，显得很憔悴。人慢慢地多起来，任正非一直在人群的周围走动，要大家往前站、往里站。整个现场，任正非的眼神都很悲伤，是想流眼泪的悲伤，是眼睛失去焦点的悲伤，是疲惫但又欲言又止的悲伤。

在写这些文字时，任正非满脸的皱纹和他的眼神就在我的思想和文字间飘来荡去。当我把书写到这里的时候，突然有一种思绪在紧紧地缠绕着我：做一个企业好难！做一个企业家好难！

任正非建立了一个中国 NO.1 的公司，他是不是就是一个在企业界具有 NO.1 地位的人呢？说实话，得出这个结论本身没有任何意义。但依我看来，任正非在中国企业家中一定是占据了一个最为突出的位置的。世界上有很多企业也低调，但他们只能做到其一，做不到其二。其一就是所谓的个人低调，其二就是让企业低调。任正非能够低调到底，因为他知道“名利”就像是根水中的木头，你只按一头，那一头肯定还是会翘起来。

低调的目的还是任正非简简单单的生活、简简单单的事业、简简单单的爱。

我依然坚持华为应该裁人，或者加大主动淘汰的力度。不过，我知道华为之所以一直没有这么做，50%是因为有难言之隐（或者就算是一个错误），但另外的 50%是因为任正非不想把这些人的赶走，任正非想与大家同舟共济渡过这个难关。这不是我在揣摩他的心思，你叫我说证据我说不出来，我就是凭感觉，我对他眼神的感觉。我相信，大多数华为人都能深切地感受到任正非的不忍与宽厚。

所以，我批评他的失误，那是实实在在的失误。只不过，失误也可以分成两种，他是为了企业和员工，不是为了个人的名利，这完全不是人格的失误，这是最要紧的。但是，失误对于企业的结果来讲，是不会按人格来划分的，因此需要修正。

写到这儿……我突然想把任正非改成任总，或者是改成一个能让读者深深感受到我内心敬意的称呼。是的，他是一位浑身散发丰满人性魅力的人，一位足够让我一辈子尊敬的人。

任！仁！人！

希望任总保重身体！希望任总把华为带得更好！

### 3. 简简单单华为

老板，稍等，我在看电影，我马上出来

了解他们的人都知道，这些外表柔弱、不修边幅的小伙子却有一颗颗火热的心

华为选拔大学生也是有标准的，其中最主要的就是踏实、诚实、朴素

华为不仅任正非简单，华为的员工也普遍简单。

我在前面把华为的副总裁们的长相和举手投足描写得似乎有些“戏剧化”，其实不是我在歪曲，也不是故意耍“无厘头”博你一笑，华为就是这样，它是华为一个有机的组成部分。

还说郑树生。1998 年，郑树生任市场干部部的部长。当年之夏，世界杯打得如火如荼。郑树生绝对不是踢足球的材料，他一天要抽两包烟，按照他的说法，蚊子都不敢叮他，叮他等于自杀。就是这样被烟熏得里里外外都是黑的瘦弱的郑总，里里外外忙得脚下生风的郑总，世界杯的那些日子，早上上班的第一件事情，就是要我和丁红兵把 8 强、4 强、决赛、冠军的名单交到他手里。我们开始“赌博”，事先还要说好赔率。赌什么呢，先赌的是红牛。后来发现不行，我们喝完红牛兴奋，他喝完红牛呼呼大睡，再加上后面的决策难度加大，于是改成吃饭。等到决赛前，他抢先一步把冠军押在巴西身上，那我们只能押法国了。结果，按照 1:2 的赔率，我们一口气赢了 8 顿饭。然后，我们吃。那时副总裁杨汉超准备接替他任干部部部长，于是两个令华为人听名字就敬畏几分的副总裁，两个相当于“副总理”的副总裁，陪着这些只是“乡长”的下属，连续好几天在大排挡里还了 8 顿饭的“赌债”。主要是回锅肉和毛血旺。

有一天，郑树生请我们吃完饭后还要请看电影，名字记不清楚了，但肯定有两个字，“性”、“狂”（因为是深圳的一家大电影院，不是什么低级的片子，好像还是一部好莱坞的名片）。深圳的电影市场不景气，偌大的千人电影院里只有几个人，我们几个人正津津有味地看着。中途，郑树生的电话响了。

“老板，稍等，我在看电影，我马上出来。”

这就是简单的华为人。

华为中研部的小伙子，高学历、高智商、高收入，很多都是“钻石王老五”。不少人，特别是外人常觉得他们狂妄、不懂事、邋遢。华为上海研究所位于金茂大厦，金茂的管理人员经常被华为这些小伙子搞得哭笑不得：他们穿着上班的拖鞋在电梯里旁若无人地上上下下。不过，了解他们的人都知道，这些外表柔弱、不修边幅的小伙子却有一颗颗火热的心。

1998 年，中国发大水，华为捐了 2500 万元的设备，1500 万元的现金。1500 万现金全是员工主动捐献的，一般都是捐工资的 10%，而中研部的小伙数千数千地捐，有人甚至上万地捐。要知道，有些单位捐钱至少还要贴个红榜出来，华为根本什么都没有，捐了就捐了，没有任何直接和间接的回报。考核也不会因为多捐了钱，领导就会给你提一级。当然，客观地说，有主动捐的，也有一部分人是出于华为号召的原因，但这些都心甘情愿地多捐一些。没有人不爱钱的，华为如此高素质的人不会不懂得这种事有“压力”；退一步说，即使我不得已捐了，发发牢骚总还是可以吧。为什么没有任何牢骚意见呢？因为大部分人从心底里觉得还是应该捐。

1998 年之前，中研部有 BBS，我有几次进去了，看得我热血沸腾，由不得你不为他们的正义感所震撼。他们会为一个国际关系的问题争得面红耳赤，但无论是什么样的观点，你从语言上一眼就可以看出他们强烈爱国的痕迹。如果遇到一个华为人，你说国外的通信设备就比国内强，大抵你会遭到一通奚落。

我想起中研部的一部电脑屏保，靠近走廊，很多路过的人一眼就可以看得见。

有一天，上面写的是：痛并快乐着；

又有一天，上面写的是：板凳要坐 10 年冷；

再有一天，上面写的是：明天会更好。

这就是简单的华为人。

无论是前华为人、现华为人，无论是老员工、新员工，自己人坐在一起，60%的内容会说华为的危机。但如果他和一个外人聊起华为，95%的内容是把华为描绘得万紫千红。这几年媒体报道华为的内容越来越多，我可以武断地说，那些不问青红皂白在帖子上把媒体骂一顿的大多数是华为自己人。一部分是因为媒体的谬误，但还有的就是：不管你说得对不对，我都要骂你。就像两个女人刚开始异口同声批评其中一个人的丈夫，说着说着，其中一个人就会突然反目说：我丈夫好不好，关你什么事！华为人对华为的感情大致如此。所以，我在写华为危机篇时，我心里都有点打鼓。

这就是简单的华为人。

华为人爱招大学生，但华为选拔大学生也是有标准的，其中最主要的就是踏实、诚实、朴素。华为除了招大学生，也广泛在社会上招聘，招聘的重要指标还是踏实、诚实、朴素。华为人不仅不招在社会上频繁换工作的，华为甚至在 1997 年之前还有个明文规定：在小公司当过小老板的不要。那些已经进入华为的员工，如果做事情“八面玲珑”，一般来说，它是进入不了华为的干部和核心层的。

有人说华为的女孩长得丑，其实准确点说，华为无论女员工长得是否好看，平实才是最重要的。你长得再漂亮，你也应该踏踏实实地做事情。不瞒您说，华为对女孩的长相还真是要挑的，当然主要是挑那些看起来让人觉得踏实、诚实、朴素的人。

这就是华为人，简简单单的华为人。

#### 4. 简简单单的华为

因为华为相信一个人不是一看一测就能说得清楚的，要靠实地去做，要去培养

华为的学习、思想工作不会动辄开大会，在岗位上、在工作中，甚至很多时候在下班后就和风细雨地做了



本来应该得这个奖项的人就慷慨把荣誉“赠送”了，这是操作的简单，也是人与人之间的简单

只按照流程办事是封闭结构，只有例外和例行结合才是开放式的有效体系

简简单单的任正非，简简单单的华为人，决定了一个简简单单的华为。

华为现在有 500 名管理学硕士肯定不成问题，因为 1998 年、1999 年两年就大约招了 500 名本科学工，硕士学管理的毕业生。我说过，华为把很多事情当成学问来做，但是做学问并不代表就是把事情做得复杂。比如招聘，现在很多单位时兴“性向”或“素质测评”，我本人在大学里专门学的一门课就叫《人员素质测评》。我相信，华为搞一套这样的东西出来很方便，搞不出来，买一套来也很简单。华为做过这套东西，但是从来就没用过，看到差不多的人就把他招过来。所以前面说，任正非看了一眼张建国的简历就说：明天过来上班吧。为什么呢？因为华为相信一个人不是一看一测就能说得清楚的，要靠实地去做，要去培养。

这就是简单的华为。

如果辞职，特别是骨干、领导辞职，华为会百般挽留，但那是感情上的，如果你真要走，华为绝不会拦你，也不会通过薪酬刁难你。同样，员工如果觉得在华为没有前途了，或者华为已经让你换岗培训了，他们自己就意识到了，多半会主动离开，走得干干净净，不会出现耍赖、上访、投诉的情况。华为在 2000 年前走的人，相当一部分是华为想淘汰，却不是华为开口赶他走的，华为并没有通过降工资等手段“折磨”他。这两年辞职的情况和华为自身的失误关系多一些，但这 4000 人中，肯定有一部分也是不太适应华为而选择主动离开的。

这就是简单的华为。

任正非是军人加技术出身，他会经常说起毛泽东、邓小平、三大战役、抗美援朝，他还说军队的组织建设、思想工作等等，而且说得群情激奋，因此外人认为华为就是在搞军事化，搞运动。事实呢？华为都是把这些精华的思想、战略与具体的企业管理结合在一起的。华为学习非常频繁，学完还要写心得，可华为学习的都是与企业管理密切相关的东西，甚至具体到一个报销、一个工资制度，与企业行为无关的事情，华为绝不会干。华为请了那么多“导弹专家”，这些人都是德高望重，你以为他们会说：小伙子们，来，我们开个会，给你们讲讲导弹是如何飞到天上去的。不是的！如果员工思想上有疙瘩了，有什么对别人、对公司的意见了，员工辞职前需要沟通了，这时候导弹专家才会行动，而且主要不是他说，而是他听你说。华为的学习、思想工作不会动辄开大会，在岗位上、在工作中，甚至很多时候在下班后就和风细雨地做了。

这就是简单的华为。

华为的考核体系洋洋大观，可以用做 MBA 的教材，但你要以为华为是用它

来考人、量人，那你就错了，至于说用考核来提拔人就更错了。华为考核精细的主要目的是让考核成为一个管理过程，通过考核传达公司的价值以及目标导向，让员工能直观地比对、学习，看到自己的不足和努力方向。华为提拔干部、发工资还是靠“感觉”，可笑吧？不可笑！不仅是程序上简化的问题，而且还很准，因为华为对一个人的了解和考察早以通过日常的管理、“考核”渗透进去了，为什么能渗透进去？还是简单，华为的领导和员工就是简单地在一起工作的，天天在一起，你是什么人他还不知道？华为的荣誉奖、导师制是做学问做出来的吧？但这个做学问的最终结果是简单，因为他们把厚厚的书读完了，读明白了，事情就简单、实用了，而我们经常听说的实用，那只是简陋，不是简单。而且，华为不管你的制度有多厚，操作还是简单地来。荣誉奖名目很复杂吧，但是绝不会复杂地去评比，有时甚至简单到大家认为某个人需要鼓励，本来应该得这个奖项的人就慷慨把荣誉“赠送”了，这是操作的简单，也是人与人之间的简单。

这就是简单的华为。

华为的组织纷繁复杂，怎么能做到比对手更快的响应速度呢？华为能做到 7 天内到货甚至 4 天就到货，你要知道，华为的货都是从深圳运过去的，华为的产品不是拧几个螺丝就能往外拉的，为什么？还是简单。组织复杂点，但该我做的事情，我会在规定时间里做好，我即使对你有意见，事情做好了再说，绝不会以工作来报复你。这是例行的工作，华为还有一套似乎已经例行的例外机制。很多事情可以根据情况越过流程来做，你求助资源，他们会通过与流程中的人充分沟通，在第一时间里作出迅速反应。这就更是简单了。有的人认为按照流程办事才叫科学、规范，我认为不对，流程会把信息扭曲，有些紧急的事情，流程中的人判断问题就不一定清楚，因此例外机制是非常必要的。只按照流程办事是封闭结构，只有例外和例行结合才是开放式的有效体系。

这就是简单的华为。

华为“人满为患”、“人浮于事”是事实，但跟它们嫁接到其他企业产生的影响相比对华为的伤害要小得多。华为似乎可以分成干活的人、不干活的人，这些不干活的人干了些人浮于事的事情，有时也做点锦上添花的事情，但是他们一般不做釜底抽薪的事情。对于不干活的人，干活的人虽然有意见，但是该干的活他也干了；谁在干活谁不在干活，华为基本上也能做到心中有数，不干活的人虽没有丢掉饭碗之虞。但一般来说，得到重用的可能性并不大。因此对付华为的人浮于事比较简单（把人裁掉 1/3，立刻就可以见效）。这也就是简单的华为人在起作用。

当然，不干活与干活的人在一起工作，不可能不产生影响。比如前面提到的开会，文山会海的公司 1 个会开 3 天，华为 1 天开 3 个会，但是别人开 3 天可能还没有结论，而华为是在烦琐的会议后把那些烦琐的事情都简单地做了。无论什么样的会，先把议题说清楚，大家就往一个目标上议，议完就散会，散完会就去做。因此，虽然华为在烦琐的流程和执行中做了很多无用功，但是它做的有用功照样比竞争对手多得多。所以不说嘛，华为 300 名人力资源队伍中即使有 150 人在做无用功，另外的 150 人做的有用功也是惊人的。很多企业的人力资源部的

确精干，可他们只是发发工资、计计考勤、罚罚款、给领导写个纪要，再组织几个培训什么的。名为人力资源开发，做这些又有多大用呢？

这就是简单的华为，这就是简简单单的华为。

## 5. 敬畏简单

这个简单不是智商的简单，时髦地讲是一种心智模式

如此，简单怎么不注定要在华为身上发生呢

简单决定了对企业发展方向至关重要的支点：执着的目标导向、优胜劣汰的价值规律、固守人性美德的道德观念、化繁为简的思维方式、纯洁友善的人际关系

敬畏简单吧，就像我们敬畏生命。生老病死，生命的规律最简单不过了

我在做市场包括处朋友时，有个切身的体会（当然也是教训）。你把事情看得简单了，关系反而更融洽了。这个简单不是智商的简单，时髦地讲是一种心智模式，是一种大度、豁达和放松，做到这些只需要一个品质：简单。不管客户的官有多大，你把他也想成和你一样的人，他也需要朋友，他也有七情六欲，他也在乎你，事情就简单了。

中国人的人性中最大的缺点就是复杂。我想我压根儿就没有林语堂先生的睿智和深邃，所以就不再献丑赘述中国人了。

再说起《华为的冬天》，我不是想推翻我在开篇里的观点。但是，为什么 IT 业的冬天已经到来了就是没人说？为什么《华为的冬天》出来后，中国著名的 IT 厂商（包括更早就在冬天里的计算机厂商）也把《华为的冬天》打印出来在公司上上下下地学习呢？是因为他们中的一部分人认为萧条是源自行业的冬天，不会想成是自己企业的冬天。不过，就是想到了，他们也不会把这把利刃架在自己的脖子上，大声对外面说：快来看啦，我在冬天里。他们觉得这样做，不就等于自毁前程吗？而华为呢，非常简单地把这件事做了。结果呢，很显然，别人没有认为华为就是在冬天里，华为的自我批判精神反而让企业界和客户觉得华为已经做好了应付冬天的准备。这种简单，反而赢得了别人的尊重和理解。

还说《深圳，你被谁抛弃》，文中所说绝大多数是事实，只不过我认为深圳真正的问题是“寓居”。但是不管怎么样，深圳的危机确实是深重的。既然如此，深圳的那么多的“第一”从哪里来？我甚至认为深圳是中国 25 年来最辉煌的城市。深圳的核心竞争力是什么？和华为一样，简单。深圳没有包袱，企业没有包袱，深圳人没有包袱。深圳人的目标很简单：成就一番事业；深圳人的思维方式很简单：天下没有免费的午餐；深圳人的心理契约很简单：适者生存、优胜劣汰；

深圳人的人际关系很简单：讲规则。这就够了！知识经济时代，不就是人吗？这些不就是最大的生产力、最大的竞争力吗？

中国有这么多的城市，为什么“简单”偏偏发生在深圳身上？同样的道理，我们可以看到为什么中国有这么多的企业，这么多优秀的企业，“简单”却偏偏发生在华为身上？

我说，注定要在华为身上发生。简单的任正非、简单的华为人不都是天生就简单的。而且，它们不足以让华为就成为一个“简简单单的华为”；关键是什么样的要素促成了这些简单的人走在一起，并且使他们按照“简单”的思维和“简单”的方式来做事情。

您再回忆回忆我的《中华有为：华为是什么》吧。高薪、公平的华为使人与人、人与组织之间的关系和谐了，简单就有了基本的保证；互助的华为、沟通的华为、华为的华为又在此基础上把这种简单、和谐再次上升了一个层次；做实的华为是不是就是让大家简单地做事情？而远大的华为就是要让公司、员工执着地去追求一个目标，执着是不是就是简单？最后，低调的华为让简单得到了升华：什么样的喧嚣我们都不要去管，我们只管“我行我素”地做好自己的事。

如此，简单怎么不注定要在华为的身上发生呢？

简单的人与简单的事与简单的公司，相互交融，塑造了一个无坚不摧的“简单”。

再追根溯源，这些简单又是怎么产生的呢？华为作为民营企业，简单的产权关系、简单灵活的运作机制是简单的基本保证之一，另外就是华为自己的功劳了，就是“中国最优秀的企业”最精华的部分所在了。

简简单单的任正非、简简单单的华为人、简简单单的华为！简单决定了对企业发展方向至关重要的支点：执着的目标导向、优胜劣汰的价值规律、固守人性美德的道德观念、化繁为简的思维方式、纯洁友善的人际关系。

不知读者朋友有没有研究过素质模型，不同的人有不同的素质，但是有两项素质对大多数人适用，并且高居前列，这就是：成就导向、人际沟通。你想想看，这两项素质与简单有什么关系？

所以，敬畏简单吧，就像敬畏我们的生命。生老病死，生命的规律是最简单不过的了。

在本书的上一稿中，接下来的整整一章是“罗马并非一日建成”；现在我觉得相对于一个“规律”而言，这个道理就显得太肤浅了。只不过，我想说的是，大公司抗风险能力强是人们的共识，通信行业更是如此。现如今真正的全球化已经来临，通信行业的巨无霸早已把天下瓜分殆尽，通信行业的高投入让小公司的生存愈加困难。所以，“大公司”虽不是成功的条件，但是华为能在残酷的 20

世纪 90 年代里突围出来，本身就算是一种了不起的成功。而这种成功，实际上就是遵循了一个简单的规律。

### 成功的“保龄球效应”

10 年后一次大学同学聚会。10 年前稚气未退的毕业生现在已经变成了各个行业的栋梁之才。但是细心分析，你会发现有的人是企业的高管人员，有的拥有了自己的企业，有的在政府已经做到处长级以上的干部，但是有的人只是靠 10 年的资历在企业里混成了个可有可无的“骨干”；或大腹便便其实还是普通一职员。同学们都散去后，我对班主任慨叹说：为什么 10 年前差不多的同学，10 年后差别如此之大。

班主任笑着说：事业就像打保龄球，他的算分规则是，如果你能击出全中，就可以把后面两格的分累计上，如果你一开始就能击出全中，并且能连续全中，你就会把看似每次打倒不少却不能全中的人远远甩开。这就是我们经常说的：一招领先，招招领先。

## 第 35 章 华为：牙痛要拔牙

### 1. 牙疼不拔牙？

“冬天做手术是最不易感染的。”从这个意义上说，现在是华为改革的最佳时机

只要一天不把这些坏牙拔掉，华为就会继续难受下去

我没有去求证牙疼是不是应该把牙拔掉，在我的印象中应该是需要把坏牙立即拔掉的。不过，无论拔还是不拔，王志东所谓的“牙疼拔了牙”是说在新浪出现危机时他急着采取了行动，结果激化了矛盾。王的说法对新浪而言是有道理的：新浪的人事斗争由来已久，历史包袱多，业务呈直线下滑等等。

华为却不一样。华为的人事脉络清晰，内部关系单纯，任正非的地位无可撼动，像王志东遭遇的“逼宫事件”在华为是不可想象的。华为目前所处的经济形势也是最适合的改革时机：经济效益不好不坏，保证了改革的配套措施有较好的经济保证，利用“冬天”时组织扩张基本消停，以及经济出现徘徊的口实，能使改革具备充分的心理准备，员工也能够对此深刻理解。

我不知道华为的裁人以及其他改革会不会顾及社会和政府的反应。不过，我觉得关键是措施要稳妥、完善，不要留后遗症。裁人不是什么难看的事情，在企业经营中是再平常不过的举措了。

“冬天做手术是最不易感染的。”从这个意义上说，现在是华为改革的最佳时机。如果在行业春天到来后华为获得了进一步的扩张，这些问题不仅会被掩盖起来，而且还可能会滋生蔓延下去。无论如何，只要一天不把这些坏牙拔掉，华为就会继续难受下去。

华为，牙疼要拔牙。

### 2. 铁打的营盘，流水的兵？

自由雇佣不是为了让人们干上几年就走，自由雇佣也要呼唤长期的合作

如果剩下的兵都是没有战斗力的兵，你这营盘就不是铁打的了

“铁打的营盘，流水的兵。”我看到某媒体重点记录了前华为员工说的这句

话时，忍不住又要多说一句：这种思想要不得。

首先，我们要看到这句话的出处——军队。军队的确是需要人员流动的，而且是制度性的一茬茬更换。打仗靠的主要是年轻人。企业不一样，固然是流水不腐，但企业的活力并不是来自于过快的流动，所谓的自由雇佣不是为了让人们干上几年就走，自由雇佣也要呼唤长期的合作。

其次，我们要看清楚“营盘与“兵”的关系。如果兵都走了，如果剩下的兵都是没有战斗力的兵，你这营盘就不是铁打的了。

华为的流动已经有些不正常了。流失了如此多优秀的人才，流失了本来想在华为继续做一番事业的人才。华为应该反思，我对员工这么好，发放如此高的薪酬，提供这么好的培训机会和工作机会，他们为什么还不珍惜，还要纷纷离去？如果华为还在自得于“铁打的营盘，流水的兵”，那么华为还是没有意识到危机的涌动，改革当然也就不可能到位，甚至还不可能开展。

### 3. 降薪不裁人？

比这不得要领的还有，华为现在一门心思抓浪费，据说 1 张复印纸也要控制

华为现在的核心问题是人员过多，裁员才是治本

“公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。”

这是《华为公司基本法》中的一段原话。我认为这一条写得很好，非常有人情味。1997 年在“华为电气”；2003 年在华为都实行过降薪制度。降薪的对象主要是总监级以上的干部，幅度在 10% 左右。

但是，如果现阶段华为为这条原则所累那就错了，这条原则不符合现状。华为现在的核心问题是人员过多，裁员才是治本，也可一并解决人工成本支出过高的问题。

比如前面说到华为降低出差补助的案例，看似在降低成本，我认为简直就是不得要领：

（1）降低员工的收入说明华为对人员过多还没有治本的打算，人多了就得裁，否则就成了大锅饭。

（2）高薪是华为的最大优势之一，虽然利润在下降，可你面对虎视眈眈的对手，你一定要强化你的优势，起码不能失去优势。相对于前几年华为出去创业

居多的情形，2003 年出走者更多的是跳槽到了竞争对手那里。华为的薪酬优势已不明显，华为近两年股票得利锐减，员工收入与主要对手相比基本已无优势可言。我相信被对手挖去的，多为优秀人才，相反那些能力较差的人，他们才会选择等待和观望，权衡收入的降低与“大树底下好乘凉”之间的利弊得失。

（3）谁在大范围内跑动出差？是基层销售人员，系统部主任一层基本都在办公室里做管理了，华为把补助降了，最后损失的是本来收入就不多的一线基层销售人员，军心是不是会有些动摇？比这不得要领的还有，华为现在一门心思抓浪费，据说 1 张复印纸也要控制。控制不是不对，但是，有没有一些本末倒置之嫌呢？

#### 4. 裁普通员工不裁干部？

因此我担心，如果华为以后真的要裁人，裁来裁去最后还是要落在普通员工身上

就当前而言，依我来看，华为现在最需清理的是中层干部队伍

华为的公平是我一贯称颂的，但是具体到淘汰员工时，华为一般都是从新员工以及普通员工先下手的，职位较高的干部把上亿元的项目和市场丢了，处分是要给的，但在华为的职业生命还是安然无恙：或调动或降职使用。因此我担心，如果华为以后真的要裁人，裁来裁去最后还是要落在普通员工身上。因为人们已经习惯了一个逻辑：干部的能力比普通员工强。但一定要弄明白：

（1）不同的位置需要不同的人。工蜂、蜂后是因为它们不同的职责才能形成一个蜜蜂社会。工蜂没了，蜂后自然也就没了。

（2）考核一个人行不行要对照他的岗位要求。不能把领导和老百姓放在一起考核。

（3）一个能力强的人并不代表他工作就很优秀。比如，一个主任把主要的客户关系据为己有，客户肯定直接找领导，不会找销售人员，这样反而降低了组织的效率。

（4）人才成长的通道是需要制度建设的。林肯再伟大，也不能让他终身当总统，否则社会人才怎么能活动起来。

（5）人力资源在配置上的导向不同，其意义和结果也会大相径庭。

就当前而言，依我来看，华为现在最需清理的是中层干部队伍。因为“虚拟官位制造法”制造最多的就是中层干部。相对来说，华为中层干部是承担压力和



实际收益差距最大的群体。如果说到稳定，高、中、基 3 个层级中，中层干部也是最容易稳定的。另一方面，由于华为的高层领导年富力强，中层干部上升的空间也比较有限，因此整体而言，他们的活力就显得差强人意。如果能够有效地清理出去一小部分人，也许就能把其中更多的优秀人才激活。

从管理上来讲，有一支精明强干、高效运转的中层队伍，对企业的价值也是最大的。

## 第 36 章 华为：中国企业管理的经典案例

在本书中，我一直试图去解析华为的成功，华为的危机，以及华为成功和危机背后的规律。但即使是写到了最后一章，我仍然觉得有些勉为其难。由于我的水平和视野所限，或许没有全部、准确地把一个精彩的华为呈现给大家。好在本书的价值是靠作者和读者共同创造的，有了你的睿智和深刻，我们对一个中国企业命运的关注和洞察就会精深的更多。而且，我至少会坚信，你一定和我有了一个完全的共识：无论如何，华为公司都是一个足以引起企业界、管理界好好地、仔细地去品味的一个公司。

### 1. 华为是一个“奇迹”吗？

所以，不是很多城市既是天堂又是地狱，但纽约就是，因为它是纽约，甚至不是伦敦

试想中国有哪个一年有 27 亿净利润、让世界巨头畏惧三分的公司如此“折磨”自己

否则，就会误解一个创新的、真正的高科技公司，就会误解一个优秀的、有异于我们传统视角的华为，就会误解其实已经广泛存在的一个全新的知识经济时代

我不想说华为的成就是个多么大的奇迹，而只是想说说在阅读这本书的过程中，你一直在疑惑的一个“奇迹”：如此一个充满着危机的公司，它怎么样能够如此地成功呢？

我们习惯把一个企业、一个事物的“美”描述得无可复加，同时，我们又乐于去听一个耸人听闻的“丑”。但更重要的，不是说“美”和“丑”不是事实，而是要把它们放在一起，说清楚它为何“美”，为何“丑”了，对它的最终定位是什么。

当我们把突出的“美”和“丑”放在一起时，有人认为这就是互相矛盾。因为我们通常把一个事物颂扬一番后，开始觉得有点不好意思，于是再加上个“但是”，好让别人一眼就看出来：成绩是主要的，困难只是局部的、暂时的。反过来，也是。这看起来似乎很客观。

但我认为，这还不是事物的本来面目。人的品德和个性不仅是双重的，甚至还是多重的，只有我们人性化地看待一个人，我们才能把他看清楚。同样，我们也要人性化地看待一个公司，包括它的各个方面。

华为更多的是一个令人敬佩的“傻子”。即使如此，它也在一定程度上把别

人当“傻子”。

当然事物是千差万别的，丰满的人性并不代表就一定有突出的美与丑。但是，华为不一样，不能用传统的中国企业的模式来看华为。华为从事的是充满冒险和创新的通信业，拥有一个个性鲜明、感情丰富的领导，一个中国最集中、高素质、充满幻想的人才队伍，坐落在富有活力、开放自由的深圳。而且，这些因素在可以称为“中国最优秀企业”的成功下，又被放大了一层。所以，不是很多城市既是天堂又是地狱，但纽约就是，因为它是纽约，甚至不是伦敦。

华为傲视群雄的优势是事实，华为令人担忧的危机是事实，华为的成功也是事实。1998年，任正非在一次面对联通高级干部的汇报会上所做报告的题目就叫：华为的红旗到底能打多久。试想中国有哪个一年有27亿净利润、让世界巨头畏惧三分、当时真的是如沐春风的公司如此“折磨”自己？如果不计有点夸张的成分，我们应该看到这种自我批判的危机意识来自于强大后的豁达以及高科技的高风险。中国有几个真正意义的本土高科技公司啊？！

我们不妨用全新的视角来看待华为，否则，就会误解一个创新的、真正的高科技公司，就会误解一个优秀的、有异于我们传统视角的华为，就会误解其实已经广泛存在的一个全新的知识经济时代。华为就是因为在中国稀少、因为人们不够关注的一个特别的企业和经济现象。

华为的成功，核心的原因是“简单”。不过这个“简单”注定要发生在华为身上，华为本身就是个简单。而这些简单呢，其本质就是规律。华为的诞生就是规律，又在发展中简单地对待和把握着规律。

因此，我说华为的成功其实不是一个奇迹。当中国高科技的浪潮更加汹涌的时候，当中国有越来越多因为规律而发展起来的公司不断涌现的时候。那时，你再回头一看：

原来华为的成功这么简单。

无论是华为傲视群雄的成功和辉煌，还是华为失误带来的危机涌动，无疑都让我们看到了一个真实的、可以触摸的中国企业的形象，一个正在演绎的、经典的中国企业成长案例。从华为的身上，我们更好地理解企业，理解了管理，理解了人性，也理解了规律。

更重要的是，我们触摸到了任何一个“伟大的企业”在成长过程注定的、无法回避的命运敲打。

## 2. 适合就好？

笑的标准是露7颗牙，纽扣从上往下扣比从下往上扣省时间，是管理的科学

还是管理的艺术

华为的“简单”就是企业成功的唯一规律，不信，你“复杂”一回试试

文化是什么？文化就是做事的方式

中国企业界和管理学界流行一个说法：只要适合的就是好的。

听起来似乎很有道理，所谓管理既是一门科学又是一门艺术。但是我们是不是可以这样来看待这个命题：一是管理的科学性和艺术性是针对不同层面的，类似我们所说的战略上重视对手，战术上轻视对手，艺术性要从属于它的科学性，因为任何事物归根到底是按照规律在运作的，规律就是科学；二是艺术本身也是有规律的。关于美女，见仁见智，但不管以胖为美，还是以瘦为美，都要符合审美上的要求。玉环小姐是胖了一点，但那是丰满，总不能胖得像头河马吧？

笑的标准是露7颗牙，纽扣从上往下扣比从下往上扣省时间，是管理的科学还是管理的艺术？

科学、规律是什么？就是唯一！

我们说管理的艺术性和“适合性”是指你不一定非要像华为一样把导弹专家请来做思想政治工作，你可以让其他人来做。但是目前诸多企业把“适合性”演绎成“要不要做这方面工作无所谓，我可以做其他的，只要对组织氛围的建设有好处就行了”。听起来很有道理，所谓殊途同归。其实，规律是什么？如果你要了解、营造良好的组织氛围，你一定要有做“员工关系”的人，至于这些人是谁，的确只要“适合”就好，但是绝没有“替代”做员工关系的“适合”的方式。想都不要想。只要你没做，你就不可能达到这些目的。你做的“适合”的方式只是针对别的目的的，即使能够彼此对流，也是两重境界。

这就是规律。

实行高薪是因为华为所处行业的特殊性，同时“高薪”也是一把典型的双刃剑，不一定要照搬。但“利益共享”是企业的分配态度，企业老板要有我宁愿拿“1美金”，也不让员工吃亏的胆识和胸怀。

这就是规律。

企业从事高科技显然不是唯一的道路，但是无论是烤红薯还是做线头，你都要把自己定位成：要做就做最好。“最好”的标志是我有“绝活”，烤红薯我也要“烤”出一套行业的标准来。否则，你再大还是小。

这就是规律。

同样，几乎所有人都在惊诧于华为“狼”的时候，又在歪曲华为的“狼”；

但华为本身并不是“狼”。为什么会有误解？只不过还没有认识到“狼”其实就是企业的规律。

华为的“简单”无疑就是企业成功的唯一规律，不信，你“复杂”一回试试？！

前两天听到一知名企业家说，他们公司的核心竞争力包括战略制定、组织架构、公司文化、激励方式、人才培养等等，看起来没什么问题吧？但我觉得这里面有一个概念上的错误，他把文化和其他要素混合在一起了。文化是什么？文化就是做事的方式。它既是那些要素的升华，又反过来影响、升华那些要素，有点类似于鸡生蛋，蛋生鸡。但鸡和蛋绝不是同一个类别的概念。比如“简单”就是华为的企业文化，“简单”不是和“激励方式”、“培养人才”等要素并列的，是由它们催生的，“简单”又升华和改变着“激励方式”、“人才培养”等管理方式，我在《中华有为：华为是什么》中没有一章在说简单吧？任正非说华为企业文化建立的前提是要建立一个公平、合理的价值评价与分配体系，实际上他就是清楚地认识到了文化与激励方式的关系。

你也许觉得这只是个概念的不同而已，但是认识的不同带来的影响也截然不同。中国企业最爱说的一个管理词汇就是企业文化，如果说他的管理出什么问题了，就用企业文化来粉饰，仿佛企业文化就是万能胶，哪儿出问题了，就把它在哪儿糊上。实际上呢，你的管理出问题了，说明你的企业文化肯定受影响了。或者说，就是因为你的“做事方式”出问题了，你的管理也就出问题了。华为的很多危机一定程度上是靠“简单”来免疫的，但是这些危机也在催生“复杂”的文化，这些“复杂”的文化又会催生出更多的危机。

如果我们企业家喜欢把“文化”当成等同于战略制定、组织架构的一件“事”挂在嘴边，他就会忽视文化和公司管理之间的关系，以为还有另一套孵化文化的東西。特别是，当我们把曲解后的“文化”动不动就拿出来“耍”一番的话，我们便会不自觉地吧管理“合法”地“艺术化”起来。东方文化嘛，博大精深，多么神奇，你尽管想吧！

我之所以在批评华为的同时，更多地给了华为掌声，是因为华为的成功是按照规律办事的成功。既然是规律，就是只有唯一一条道路可以到达，如果华为也像很多管理专家和企业家说的那样：只要适合就好，华为就不会有“削足适履”的说法。“削足适履”的本质是什么？就是不给自己在规律面前以任何投机取巧的借口。

华为也做了很多违反规律的事情。所以，还是那句话，说起来容易做起来难。规律是捉迷藏的高手。但是，在一些我们尚无法或很难发现的规律之外，有一些我们只要坚定信念就可看得见的规律。在这些规律面前我们一定要虔诚地对待它，相信它就是唯一，千万不要给自己找借口，留后路。“只要适合的就是好的”，就是给我们在规律面前多了一次诡辩的机会。

### 3. 中国企业怎么这么难？

中国人曾经穷怕了，中国人曾经落后怕了，所以，中国企业整体上都有浮躁的情绪

你如果认为有钱了才去花钱请人才，那你就不会有钱

人家太洋了，我们有没有反思自己有点“土”呢

华为如果是一个公众化的公司，2000 年是不是不会出现那样的失误

比如 2001 年就叫“培训、安置年”

但是，无论是不是奇迹，华为的危机却是令人深思的，并不是在知识经济时代，优秀企业都具有这么多的危机，华为的危机有自身的因素，也有整个中国企业、中国人的因素。我们是不是可以通过华为的危机来反思中国的企业存在的问题和积弊，以及中国企业成长的命运呢？如果真的能有这样的启发，我这本书总算还能有绵薄的价值。

#### ■ 管理成长怎么这么难？

华为的危机很大程度上是因为追求过快的成长而引发的。其实，无论是“红舞鞋”的典故，还是人民大学老师为《华为公司基本法》所作的辅导报告《论十大关系》，华为都在反反复复地警告自己。为什么还是没有管住自己？除了华为的自身原因，是不是也可以反思一下我们企业界普遍存在的浮躁情绪呢？

不仅华为，中国有很多企业都提出过多少多少年打入世界 500 强吧，联想是不是也提过？不是企业家不明白这个道理。中国人曾经穷怕了，中国人曾经落后怕了，所以，中国企业整体上都有浮躁的情绪。只不过，作为企业家无论出于什么用心，追求“长大”总是无可厚非的。

对规律而言，仅仅看到了规律没有用，只有善待规律才是最重要的。华为简单，但也在“成长”这个规律面前没有做到简单。这个简单就是耐心，就是时间，春华才能秋实，时间也是规律。“成长”就像是抽烟上瘾，总是让人欲罢不能，没有几个人能戒掉，但总有戒掉的人吧？

所以，当我听到温总理说中国赶上发达国家需要几代人、几十代人的努力这句话时，震撼之余，我很感动。

#### ■ 吸引人才怎么这么难？

前几天看《新闻频道》的节目，主题是探讨中国的人才吸引问题。主持人问：我们不像国外企业能一掷千金，我们这些企业应该怎么办？嘉宾答：我们可以更多地营造一些吸引人才的软环境……

我们经常说吸引人才的要素：收入、成长的机会、良好的工作环境等等。但是我们误以为这是一个简单的加和关系，收入低了，可以通过其他的来补。它们之间不是说没有替代关系，但是最大的规律还是：先谈收入，再谈其他（当然，我绝对没有神化高薪作用之意）。一般情况下，顺序最好不要颠倒。华为如果到高校只宣传它的所谓文化、成长，没有高薪的话，绝对不会把优秀的人招过来。所以我说，管理的東西很复杂，但其实核心的東西又很简单，你让人家饿着肚子，提着裤带，你把管理做成麻花辫也没有用。

中国企业是不是真的特别缺钱呢？我想不是。我们愿意去做广告标王，愿意大把大把花钱请最当红的歌星，愿意花 500 万请个总裁来。本质上说，中国的企业还是没有真正认识到人才的价值，它们太功利了，它们等不及，因为培养人才并发挥效应的周期太长。不要说人才本来脸上就没有字，你要是看到华为的人，你肯定也会嗤之以鼻。但是华为就是这么发展起来的，3G 的电话就是在他们手中打通的。你如果认为有钱了才去花钱请人才，那你就不会有钱。

我们爱钱，更要尊重钱。至少，我们要有“利益共享”的勇气。

## ■ 人性化管理怎么这么难？

谁都不会否认，中国企业在对“人性化管理”上的诉求相对比较薄弱，一般的公司也就没法去计较了。但是华为作为一个高素质人才聚集的高科技公司，人们在这方面的觉醒程度还是比较高的。随着全球化浪潮真正席卷中国，中国企业如果不在这些方面做出很大的改进，人才的竞争力肯定要大打折扣。我甚至认为，未来的企业管理中，谁把人性化的细节处经营得更精彩，谁就会更成功。华为把员工没休完的年休假按照工资 1 比 1 来补偿，根据我的常识，是不是少给了点？华为给大家发了那么多钱，这点钱只是一个小小的零头，而我们就把这些细节给忽视了。

中国现在面临着“双重人才流失”的局面，大量的中国学生到国外留学，回国的留学生大部分又为中国的外企打工。除了薪水之外，还有的就是外企在人性化管理上的确要领先中国企业一步。

如今，“海归派”在中国似乎并不受欢迎，媒体口诛笔伐，企业也现身说法，搞得“海归”们自己也失去了自信，在媒体上自我反省。我不太明白那些到国外开阔了视野、学习了科学化管理的优秀学生回来后怎么就不适应中国国情了呢？我们嫌人家太超前了，那我们是不是太落后了？人家太洋了，我们有没有反思自己有点“土”呢？恕我直言，其中很大一部分，是因为我们还没有完全接受人性化的管理，或者说不能接受“海归派”的各种表达方式。我们把他们对规范的要求当成死板，把对休假的要求当成娇气，把口中说几个英文就当成装腔作势。我们还是洋洋自得于自己的传统管理方式。任何事物都是这样，当你觉得自己最正确的时候，别人就总是谬误。我们是不是有时一听“海归派”说话就觉得别扭？听上去都觉得别扭，那还有什么好！

不仅华为，中国有几个企业在“人性化管理”上经营得精彩的？我觉得，这一课是我们所有企业都必须去补的。当然，第一步需要矫正的还是一些思想和观念。

## ■ 公众化怎么这么难？

我对华为的低调佩服得五体投地，因为像我这样的普通人都经常管不住自己试图招摇一下的虚荣心。但是，低调与公司的公众化不矛盾。

华为没有上市有很多客观的原因，主观上也有一部分原因。华为认为自己尚不缺钱，无须通过股市融资，其实大家都知道上市还有另一个很大的优点：让企业管理更加透明化，能更多接受公众的监督，改进自己的管理。当然，对于大多数企业来讲，只对上市融资感兴趣，接受监督仅是一个冠冕堂皇的说辞而已。

华为如果是一个公众化的公司，2000年是不是不会出现那样的失误？华为是不是现在也不至于人满为患？华为的一些不规范的管理方式是不是会更少一些呢？当然，绝不是说只要公众化了，华为的这些问题就不复存在，事情不可能这么简单。但如果把公众化、监督化和透明化结合起来，是不是在政策和战略上犯错误的几率就会小一些呢？

公众化的确很难。我个人觉得也许接受公众监督应该成为中国所有企业想做大做强之必由之路，刚开始当然会有些不自在，但对企业成长而言却可能真的非常有效。中国企业的公众化之路无疑是任重道远，因为目前不规范的股市几乎变成了各方博弈、套取资金的工具，股民、员工、企业都把“监督”一词抛在脑后了。

对于利益各方，是不是都太危险了？

## ■ 变革怎么这么难？

我在这里不遗余力地呐喊华为需要较大幅度的变革，华为可能会说它有一本难念的经。华为能够在如此众多的冗员和人浮于事之中仍然公平地评价员工，说明华为心中是有数的。而且，裁人哪是那么容易的？！华为人简单，但也不至于在裁人面前也能做到坦然吧。即使华为人简单了，中国人不简单，人们还不认为你华为不知捅了多大的漏子。这我可以理解。

但是，我们经营企业是要讲经济规律的，或者我们可以比对一下，外企为什么可以从容地裁员，外企为什么可以从容地裁中国员工。再跳出来一步审视一下自己，我们是不是没有从内心深处认识到全球化形势下“人”与“组织”之间的关系呢？什么时候应该“同舟共济”？什么时候需要“挥泪斩马谡”？

同样，如果我们决定变革，那就应该专注于一些问题的突出点。华为每年制订《十大管理要点》应该有4、5个年头了吧。但是如果把这5份《十大管理要点》放在一起，你会发现内容基本相似，为什么呢？因为，《十大管理要点》覆



盖了华为从研发到市场的方方面面，而且就一个点来说，内容也过于宽泛。恕我自作聪明，我觉得一年解决一个问题就足够了，比如 2001 年就叫“培训、安置年”，把大学生招来了，那就要善待他们，把他们培训好，安置到适合的岗位上去，每个部门的核心任务就是把他们安置好，谁出了问题，就处分谁。不要提什么“减员增效”，否则新员工乱，老员工也乱。2002 年呢，就叫“组织优化年”，组织稳定了，就应该通过裁人（或者末位淘汰）把那些组织中的落后分子清理出去，这样，新员工高兴，老员工高兴，优秀人才更高兴，不就把原来的坏事变成好事了吗？

我还知道一个国内著名大企业也有一些管理上的创新。比如某一年叫“管理年”，某一年叫“职业经理年”，听起来琅琅上口，实际意义是不是不够明确呢？

笔者本人没有自己创办过企业，不知其中的甘苦，上面的这些思索包括整本书的思索肯定会有肤浅甚至谬误之处，只能说是抛出一块泥巴引您的一块玉。

“造物所忌者巧，万类相感以诚”

我的心声。

汤师傅茶馆：相信规律

——我看华为接班人

如果柳传志真的早早就安排了杨、郭两人作为接班人，那么联想一定不是中国顶尖的公司

华为的副总裁是一瓶红酒，要你仔细去品

我觉得更准确的说法应该是：很多副总裁们都有能力当总裁，但其中任何一个都不足于“统治”这个公司，因为，他不能“统治”其他副总裁

我本来没打算说华为接班人的事情。尽管很多人把接班人问题看成华为的一大危机，我却不以为然。但是接班人毕竟又是个难以回避的企业话题，因此我也谈谈对华为接班人的理解。

说实话，这个世界除了不能缺德外，缺谁都行。我们把接班人太当回事了，与其说找接班人在是在找能人，还不如说是在找自己的人。

还有一个原因。不少中国人打心里头就根本没把民营企业当回事，我在想，假如国有企业没有虚弱到非得把人们从岗位上拉下来的地步，民营企业在部分中国人的心目中永远都是一帮小人得志的暴发户。这不，周正毅刚倒下，就有人怀着昭然的心情似乎在理性地质问：民营企业怎么了？还没等把纳税排行榜看完，铺天盖地的文章似乎就在忧国忧民地拷问：怎么富人企业就没几个上榜的？这边有人从富人排行榜上刚掉下来，那边就有人似乎深刻地叹息：民营企业的原罪！

在他们看来，民营企业就等同于工头加民工。于是接班人问题就成了民营企业似乎难以逾越的沼泽，沼泽的两边似乎就是两个世界，生与死的命运一线就维系其间。

因此，如果谈接班人，我们是不是应该有这样的共识。第一，如果是一个正常的、健康的组织和社会，接班人难道就那么难以寻找？接班本身难道就那么重要吗？第二，你一定要同意，这个世界上制度最优秀的公司一定是在“民营”公司（广义），中国当前最好的公司也是民营公司。

否则，我们就无共同语言。

如果真的要谈接班人的问题，华为这方面的“问题”比很多“优秀”的公司还要少，华为已经不存在子承父业的问题（我个人认为这种子承父业的接班方式是众多接班方式中最危险的，多多少少是在碰运气）。另外，华为的人才实在太多了，从大多数副总裁中随便挑一个都可以胜任。

那么有人会问，人才多了不是反而会打成一团吗？请不要担心，相信制度，相信规则，相信人类社会的自我调节机制。就像今天晚上下了暴雨，明天菜市场上的青菜就涨了一毛七分五，还需要经济学家们连夜建立一个模型吗？

联想接班人的做法据说堪称经典，我相信 3 分是真，7 分是炒作。我在想，如果柳传志真的早早就安排了杨、郭两人作为接班人，那么联想一定不是中国顶尖的公司，因为他的人才机制有问题。我相信一个顶尖的公司能做到董事长白天突然卸职，董事会当晚就可选出接班人，第二天整个公司像什么事也没发生一样！

谁培养了施瓦辛格？谁培养了杰克·韦尔奇？

只要我们还在神化企业接班人的事情 1 天，我们就摆脱不了自己捉弄自己，做出很多荒唐事情来的局面。

不过，既然说到华为的接班人问题，那不妨就多说几句。

## ■ 华为的副总裁是什么

华为公司是中国的另类，如此优秀的公司却默默无闻，它的副总裁们也是如此——其貌不扬、踏踏实实。看惯了高大、儒雅、健谈的人，看不上华为的领导很正常，华为的领导不会有马丁·路德·金的“I be? lieve...”那样的煽情，更没有《黑客帝国》中振臂号召人们抵抗机器人的气宇轩昂，甚至很多人丑得让人“赞”不绝口。

华为有没有人们看了模样就说是领袖的副总裁呢？不是没有，有。在四通副总裁任上被挖到华为任副总裁的李玉琢就是。李总虽然有点上了年纪，但是老男人的帅气一览无余，而且，在全公司大会上，在任正非等人坐着讲话的情况下，

他能自然地走出座位，优雅地站在千人面前掷地有声、高屋建瓴、言简意赅地发表演讲。李玉琢是那种让你 3 个月不知肉味的魅力型领导。的确，这是一种领袖的风范，但这不是领袖的全部，甚至在很多时候也不是最重要的。

1996 年，我到华为人力资源部报道的第一天，就被人力资源部总经理陈珠芳老师叫到办公室，说汤圣平，带你见见华为领导（陈老师很少喊别人小什么）。我见了，这是啥呀！在我见过在办公区穿着背带裤、不苟言笑、目不斜视的王石后再让我相信这 3 位是华为领导，就等于让我“变节”啊：一位是油性的头发搭拉在前额上；一位比李一男长得还要瘦小；一位是位女士，不算太好看，说话还有些陕西口音。这 3 位是谁呢？他们分别是常务副总裁聂国良、执行副总裁姜明武和执行副总裁张燕燕。1996 年的时候，华为还没有高级副总裁，副总裁也算稀缺品。

我被张燕燕借调到物料部制定该部的考核制度。到了物料部后我才知道张燕燕是何等人物：华为的明星、典型。从创业的资格上来讲，她位列任正非、郑宝用之后，在物料部人们称她为张老板。约 10 天后，华为开始第一次劳动态度评定，张燕燕要我在全物料部的大会上把评定的精神传达传达。我心中打鼓，物料部是什么部门，那是华为的采购部，华为的重臣、老臣们聚集的部门。张总说，你讲，没关系，有问题我补充。我上去讲。因为开头不错，说着说着我就来了感觉。我说，人力资源部目前还没有一个细化的规定，物料部可以暂且不管人力资源部，我们可以先做起来……我连续讲了 10 分钟，感觉挺好。张燕燕听我说完后，说小汤是我从人力资源部请过来的，人民大学毕业的，以后物料部的评定工作有什么疑问就咨询他，他讲得很好，我补充一点，我想物料部的评定工作也要一步步来，我们先做个动员，具体的评定还是要等公司的细则……

这时，我才明白我说了一句多么没有原则的错话。下来我和张总承认错误，她说这有什么关系，你说得很好。后来，我慢慢地体会到了她的领导风范，“张老板”只是别人对她的尊敬，那时她只有 30 岁出头，人也特别和善，张燕燕经常找到我谈问题，开头一般是：小汤，这么这么一件事，你看应该怎么怎么办。实际上，她思路清晰、反应敏捷、做事果断、雷厉风行，她手下一批创业期的骨干，有年龄比她大的，学历比她高的，也是手握重权、重兵的人，但没有人不对这位女领导服服帖帖。她有时把那些总监说得呆若木鸡，面红耳赤，不仅是态度的严厉，而是她能准确抓住你的“7 寸”。慢慢地，我明白了，张燕燕之所以对我们这些普通员工和善，是因为她觉得我们还需要学习，我们还经不起严厉。慢慢地，原来我认为王石才算领袖的观点逐渐瓦解。两个月后，上任不久的人力资源总监张建国要把我调到市场部，张燕燕几次三番和张建国说：小汤不错，放在我们物料部吧。其实，客观地说，刚刚毕业，初来乍到有啥不错的，如果是个在乎别人缺点的领导，张燕燕一句话就把我给废了，是不是有很多高层领导喜欢就一件事看死一个人啊？所有我说的这些，是不是也是一类的领导素质？

后来的几年因为我的工作性质，我陆续和张建国、杨汉超、王诚、胡厚昆、徐直军、郑树生、费敏、袁曦，包括李一男和孙亚芳等副总裁有过比较深的工作接触，我原来对华为领导的成见更是天翻地覆地改观了。华为的领导不仅绝大多数“内秀”，对“外秀”的东西他们也有意回避，比如花里胡哨的话不说，直奔

主题；妙笔生花的报告他们不看，就看数据。一阵天花乱坠的分析后他绝不放过你，对策一定要说出来。华为不是不喜欢那种“领袖型”的领导，其实喜欢这样的风格是人的本能，动物的本能。准确地讲，华为更偏爱务实的精神，我觉得没有比这更重要、更紧缺的领导素质和品质了。

有人说，华为除了任正非，其他的副总裁只是执行任务。我说这是望文生义、不解实情的误会。执行和决策是相对的，你说总统是执行还是决策？我说他在执行宪法和法律的精神。类似华为这么庞大的组织，只要不是只搞运动的组织，一个需要靠竞争去活着的组织，组织的最高领导者是不可能一人垄断权力的。任正非一个人怎么可能亲历亲为管理这么大的公司，如果是这样的话，华为肯定就不会有今天，早就乱套了，不要说他没那么大本事，他忙都忙不过来。实际上，依我在副总裁们身边工作的体会，很多事情任正非根本就不知道，市场部几大常委开个会就定了，再复杂点，就汇报给孙亚芳裁决了。同样，办事处的很多事情，主任就决定了。几年里，我看到很多办事处报过来的任命，副总裁们几乎不作改动就报到任正非那里，任正非更是看都不看就批了，不批不行啊，他根本就不认识你。你说这些算执行还是决策？

我也看过一些大企业的职业化管理。我有一次陪同朋友去拜访一家通信高科技公司的老总，这家公司的股票在香港 H 股牛得不知自己是谁。谈话期间，有一办公室人员给了他一张有关几千元费用的说明，他仔细端详半天，和她作了一番交代，我记不清细节了，从判断来看，不是什么大事。罢就罢了，这位老总，从抽屉里拿出一枚印章，非常认真、虔诚地按在那页纸上。我实在不敢想象任正非会有那么“认真的品位”去盖一枚章，反正我从没看过华为任何一个副总裁盖过章，章都保存在秘书那里，一般的事情秘书盖个章就行了。当然，章的确是个重要的东西。不过，重要归重要，那就看你的授权体系了，在华为，看似组织纵横交错，从分层分级的授权体系来看，都是非常清晰的。

但是，不可能说任正非就管几个副总裁，就像司令只管军长，这是不符合管理实际的。有管理经验的人都应该知道，明明看到你下属的下属在做一件错事或者其他你感兴趣的事，你不可能不去关注。况且对于任正非来讲，一些总裁助理级的人他都很熟，怎么可能没有交叉管理的关系？你看韦尔奇还会找基层员工谈心、关注他们的业务呢。所以组织既应该是分层分级管理的，它同时又是网状的，只要这个网不把主线覆盖掉就行了。所以我在前面早就说了，任正非是华为的绝对权威，但他绝对不是一个独裁。

很多人认为华为副总裁的含金量不足，主要是因为他们以为华为的副总裁很泛滥，个中原因一是华为很多部门的领导也称为副总裁；二是媒体的误会，把很多人误认为副总裁了；三是华为副总裁的确比一般的公司要多，华为的公司级的副总裁大约有 15 位左右。但是你一定要考虑到华为庞大的组织结构以及华为高科技特有的创新属性，新产品、新项目不断涌现，华为管理的工作量远远不是 20000 人和 250 亿销售额的概念，它需要更大能量的突围，甚至还有很多能量随着市场、管理创新的失败静悄悄地消耗掉，这都需要人来管理、来运作。

比如一个北京通信展，总负责就是一个副总裁，一个北京展的负责人就意味

着他手握上亿的资金资源、直接管理上百人的人力资源，组织全国 500 个销售人员。不要说副总裁，中国有几个公司的总裁能做到这一点？更何况那只是行使他的一个例外职责而已。

在中国，有几个企业的副总裁既做过国内市场部总裁，也做过国际市场部总裁，还做过各大洲地区部总裁？有几个能同时具有几大不同部门任高层领导的丰富经历？如果说华为的中基层干部还多少因华为“虚拟官位制造法”而有些泡沫的话，那么华为的副总裁们全是真材实料。华为给了他们太多不同类型带兵打仗的机会，太多没有“MBA”噱头的培训机会。最起码，我觉得华为副总裁“权力观”都要比绝大多数管理者豁达，因为他们承受了太多的成功和挫折的考验。

如今全国的办事处主任没有几个是任正非认识或者了解的，他们的任免全掌握在几个副总裁手里。所以主任们都清楚，任正非是“管”客户的；副总裁们才是管我们的，华为一个办事处主任是什么概念：手下 100 人（含办事处用服中心），销售额 10 个亿。

相反，我们不妨多用用逆推的思维，这正是我在李一男那个章节中说到的。在 20000 多个把自己当人物的人堆里，没有任何人有背景的情况下，你能杀出来做副总裁，你不多长个脑袋、多长个角谁能把你认出来？华为从事的是与国际大企业竞争的大产品、大市场、大生产的行业，如果没有一个能运作大项目的高层管理队伍，华为怎么可能做到如此地步呢？相反，就算华为还背负着沉重的包袱，但华为的市场一直还是比较稳健的，2003 年还会出现一定的增长，这不能不佩服副总裁们卓有成效的苦心经营。

相对于张瑞敏、柳传志，很多人更把任正非误认为是“企业教父”；还是因为华为太低调，让人们觉得华为只有任正非。内部人也把任正非当做伟人，除了他的确是个了不起的企业家外，还有一个原因是绝大多数员工仅仅只能看到他的文字和讲话，或者只能看到他的身影，管理界面最多的还是副总裁与员工之间。因此，内部人人都感觉似乎和任正非很近，其实又遥不可及，这样神秘感就出来了，一旦神秘，就觉得华为只有任正非了。

其实这也很正常，都说王石建设了职业经理队伍，他登山数月万科照样运转，请问有谁知道万科的总经理是谁？杰克·韦尔奇的副手是谁？华为其实也是这样的。外面人有点好奇可以理解，普通华为这么认为也没什么不可，但是如果有很多的机会与副总裁们接触的人还说这话，我觉得就有点说不过去了。华为的副总裁是一瓶红酒，要你仔细去品。

其实，我觉得更准确的说法应该是：很多副总裁们都有能力当总裁，但其中任何一个都不足以“统治”这个公司，因为他不能“统治”其他副总裁。这其中有两方面的原因：一方面是因为华为的人才机制实在太厉害，培养了一个高级人才的团队。在华为，有 10 个人可以有能力、有资格当华为总裁的说法一点儿不夸张，可偏偏华为又是一个单一的公司，所有的能人都被拴在一起了；另一方面原因，如果也要算的话，我觉得恐怕就是“培养”之过了。

## ■ 副总裁的“出路”

华为的副总裁个个是能人，这些能人拴在一起怎么办？无论是华为公司的实际还是经营管理本身的实际，这些副总裁们的发展通道肯定会走到瓶颈。这么多的能人聚在一起，如果没有更好的职业通道，多了反而是坏事。

华为的副总裁们年富力强，其中的一些人想自己出去闯天下合情合理。IT业是个青年人的行业，过了40岁，不要说折腾出一点事业来很不容易，那时老胳膊老腿也会让你没有太强的发展欲望了，像任正非这样大器晚成的IT人没有几个。华为对提出辞职的副总裁一般都会大加挽留，我个人觉得没有这个必要。他们其中的大多数不是对华为不满，而是事业发展和个人追求的客观要求。他们如果真的想走，就让他们走吧，或许对双方都有好处。

华为单一公司的组织模式是个容易调动资源、适合打大仗的组织模式，且在华为优秀模式管理的调度下很有生气。只不过，在此模式下，是不是要逐步分离出一些成熟的产品来建立事业部以让副总裁们担任第一把手呢？人性中认为“第一”就是最高的权力标志，满足人们当“第一”的心态恐怕是华为要逐步考虑的事情。

## ■ “培养”接班人

我相信自然领袖，一个自然领袖再加上组织的规则，这样的领袖应该是最具生命力的。我之所以针对华为特意提出“培养”的问题，是因为华为把自然领袖给“不自然”了起来，明明做得好好的副总裁一夜之间就蒸发了。即使你能力再强，业绩再突出，在华为你也不要指望永远“官运亨通”。前文我所说过的，任正非会不时地敲打敲打副总裁们，于是你会发现李一男、郑树生、聂国良等无一不是大起大落，其实他们根本就没有什么大错误。现在位列“左非右芳”之后的洪天峰，升上来的速度比较快，据说对洪天峰了解的人非常认可他的能力和人品，既然如此，千万就不要再折腾了。如果真的有错误就下来，企业内也是讲政治的，只是总得有个谱。相对来说，你要把各个副总裁机会平等地放在阳光下让他们自由成长，员工们也许就能看出个端倪来。

真正了解华为的员工都知道，副总裁们在华为都是决策的灵魂、智慧的宠儿，大多数拿出来都完全可以到总裁的位置上试试看。但当把他们与总裁的位置对号入座的时候，你却又发现没有一个人可以从精神上做到领袖的位置。实际上在人们心中，已经不是拿副总裁的位置与总裁的位置相比，而是不自觉地把副总裁们与任正非相比，其中固然有创业者与职业经理人的差距，也有任正非大家风范的领袖魅力的原因，还有一个重要的原因就是副总裁们一直都在人为的作用下浮浮沉沉。与其说是培养接班人的能力，还不如说是在众多的副总裁中找一个精神领袖。

不过呢，我倒是坚持我前面的说法，就让他们“斗”吧，我相信真是其中的一个当总裁了，其他人也不会怎么样。他们对华为权力的更迭、人事的是非已经太习以为常了。无论如何，还是要相信规律，否则剪不断，理还乱。再说了，如

果有人要走，就让他走吧，别的公司高层可能极缺能人，但华为也许还有富裕！

说来说去，我倒相信华为肯定能解决好这个问题，因为我相信民营企业，因为我相信华为。不过恐怕多少要费点周折，因为华为自己也把接班人当成一件了不得的大事了。

最后，还是借用任正非经常引用的一句话：“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。

“人事有代谢，往来成古今”。相信规律吧，新旧更替、周而复始，没有比这更简单、更自然的事情了。

关于接班人的一幅对联

在我把这本书写完，正准备去北京的时候，朋友在电话中告诉我吴建国（华为前人力资源部副总裁）在《IT 经理世界》上发表了一篇有关华为接班人的文章，大意是说华为的接班人要在海外产生。说实话，这个观点我还真觉得新鲜，迫不及待地看完后，脑子里突然冒出一副对联。

上联：十五年论英雄剑指任孙郑李

下联：一瞬间拨云雾情定 A B C D

横批：好 OK。

当然这只是说笑。我不是想通过争鸣来制造“噱头”，更不是有意与吴总作对，在看到你的文章前，本文的其他段落都已经写好了，“大多数副总裁，从中随便挑个都可以胜任”的观点也是，只是回头来补上“华为的副总裁是什么”。算是对你观点的回应。

我不知吴总的预测是否准确，最起码你把华为对接班人定位的脉络描述得特别精彩和清晰，不过请允许我还是坚持我的观点：接班人这个命题太复杂了，复杂得有些简单，没有必要花费大气力去讨论它、预测它，你就等着瞧好吧，我还没有听说世界上哪个真正优秀的企业因为接班人而把它葬送了，如果有，大抵只能说明接班的这个人或企业本身不行，不能怪接班制度本身就有很大的问题。毕竟我们早已不是刘备与阿斗的时代了。

吴总，有机会我到深圳拜访一聚。

## 后记

我们都很气愤，也有一些悲凉。虽然我们从华为离开了，但身上已被深深地烙上了“华为印”，人都是需要受重视的，当人家轻描淡写，甚至还有一些轻蔑你的时候，那是怎样的心情啊。华为的强盛，我们的身份！

### 后记一：那一晚的诉说

安徽是我的第一故乡，听到人们说老家经济发展，皖南人文荟萃时，我骄傲；

人民大学是我走向外面世界的第一座温馨驿站，当人们说人大是中国实力最强的文科大学时，我骄傲；

深圳是我梦开启的地方，当人们说深圳成为世界级的都市，南中国海最璀璨的一颗明珠时，我骄傲；

华为给了我安身立命的翅膀，当人们说你是华为出来的，厉害！我骄傲；

曾经听一个华为朋友愤愤不平地说，有一天在浙江联通碰到一个厂家的销售人员，他主动问我朋友是哪家公司的，知道是华为后，小伙子一脸轻松地说：哦，你是华为的啊，我们公司有好多人从你们华为跳槽过来的。晚风中，我们静静地在听，同事嘴里的烟卷不停地在颤抖：这只是一个生产配套产品的小公司销售员，他连副处以上的客户都见不上，还说，还说，哦，你是华为的啊……

我们都很气愤，也有一些悲凉。虽然我们从华为离开了，但身上已被深深地烙上了“华为印”，人都是需要受重视的，当人家轻描淡写，甚至还有一些轻蔑你的时候，那是怎样的心情啊。华为的强盛，我们的身份！

想起西晋亡国皇帝怀帝和愍帝先后被乱臣刘聪俘虏，虏后先加以厚待，后屡遭羞辱，最终被害。其中愍帝被刘聪命令在打猎时穿上戎装，执戟前导。后来还有一次，刘聪在大宴群臣时让他给众人行酒，洗酒杯，当刘聪离开时又要愍帝执盖随从，在座的几位晋朝旧臣不忍看到这个场面，尚书郎辛宾竟冲上去抱着年仅18岁的愍帝失声痛哭。刘聪大怒，将辛宾立即斩首。不几日，年幼的愍帝也被杀了。

……

华为，我相信你。

华为，华为需要你好好地活着。



华为，中国需要你好好地活着。

华为，亲爱的华为，祝你好运。

汤圣平记于北京友谊宾馆

2003 年 12 月 26 日

## 后记二：生活的旋转门

在华为准备辞职时，我本来没打算写这本书，我本来想投奔张建国麾下鼓捣咨询公司来着；我本来没打算住在杭州，我本来想在深圳定居，寻找 3 年前的影子来着。

结果，从华为辞职后，我就好上写书了；结果，我就想在杭州定居了。

真是要感谢生活！生活原来像个旋转门，只要你热爱她，转到哪一面都是五彩缤纷。

我从来没有如此亲近过西湖。每到晚饭的放风时间，从白堤到苏堤，从断桥到雷峰塔，我像个与西湖一起孤芳自赏的另类，架着单车一路骑行；我像个文弱的诗人，在西湖上的每座桥的面前，我都从车上慢条斯理地下来，缓缓推行。

“先生，你要算命吗？”

我从来没有如此亲近过大排挡。午夜 12 点，我便又架上单车，在大排挡边与我性质相同的男男女女们一起等着鸡腿、米粉、鸭脖子。

兴致所至，我偶尔还会到几公里外的南山酒吧一条街转转。看到那些拼命扭动肢体的男女，突然觉得有趣起来，我在酒吧里还从来没有如此清醒地欣赏过，原来灌醉的人还有如此高超的表演技巧。

我从来没有……我从来没有一个月内连丢 3 辆自行车的。

我还养了一圈小胡子。杭州出租车司机问我是不是搞服装设计的，浙大食堂里邂逅的大学生说我一定是搞 IT 的，到了北京，饭店的服务员非要说我绝对是大学讲师。

啊，真是要感谢生活，就连胡子里还有不同的人生。

感谢中国社会科学出版社。感谢社长张树相先生、第三编辑室主任曹宏举先生、本书责编周晓慧女士。贵社愿意快速、大力出版我的拙作，我想就是一种平常意义上的责任心以及出版人所肩负的社会责任感吧。我的作品虽然不敢冠以“社会科学”的大名，但无论如何，贵社都是对我个人的莫大奖赏。我希望越来越多的出版社能出越来越多的对中国企业思考的书，这样中国企业管理才能更快地向规范化、国际化迈进。只有百家争鸣，才会百花齐放。

感谢闻洁老师。在这本书中也有您大量的心血。从您那里，我找到了指导我写作的两个坐标：社会责任感和始终为读者着想。当春暖花开的时候，欢迎您到杭州来，我陪您到西湖边去听“坊间”的越剧。

感谢杨东龙。师兄对这本书的肯定和鼓励给了我把它最终付梓的勇气。没有您真诚的、专业的帮助，我这本书断然不会是今天的样子。从您那里，我深切感受到您对企业、对管理的深刻理解和对中国企业命运的深情关注，更让我尊重的是您的坦诚胸襟和职业精神。您曾经给本书起名《华为你好》，我就知道在对这本书的理解上，您和我的心是一起跳动的：我不是要卖弄我在华为的经历、通过解剖华为而吸引别人好奇的目光，我是希望通过不讹传、不捏造、不谄媚、不猎奇的事实，嫁接上我对华为的思考，继而希望能触摸一点中国企业成长的规律和命运。我们深夜长谈后离开北京的那天早晨，我推开窗户，满世界的雪花飞舞。我相信，瑞雪是为纯净无瑕的心孕育的，丰收是由责任和诚信砌造的。

感谢张建国。张总是 7 年来给我最多指导和帮助的人，您那天对我书的评价让我眼圈湿润，不仅仅感动于一份被夸奖的激动，更多地，我分明感受到了一个老华为人的心和我是相通的，您在文字中看出了我对华为的真情，看出了我在真情下对华为冷静的思考，我想，这就是知音的本意吧！您说再奋斗 10 年，当您 50 岁时，您就可以告慰一生了。是的，A 型血的执着、浙江人的智慧、甘肃生长的磨砺一定会让你受益无穷，华为的 10 年是您坚实的脚印，创业的 10 年将是您飞翔的天空。

向我的奶奶、阿爷（父亲的另外一种叫法）、妈妈、外甥女、女友道歉。整个一年我的生活轨迹都有些“不正常”，更没能多去看看你们。

向我的好朋友们致歉。请原谅我把手机关掉了，请原谅我没有陪你们在杭州好好玩玩，希望你们能一如既往地请我吃火锅、泡酒吧。

向汤圣平道歉。哥儿们，对不起，看把你瘦成这样了，回去咱们喝豆浆好好补补。

汤圣平改记于深圳寓所

2004 年 1 月 11 日