

华为真相
在矛盾和平衡中前进的“狼群”

听老板的就错了
华为真相:错不在听老板的……

华为一直处于凶猛无比的扩张中，任正非自比为“狼”，媒体则把华为与跨国公司的竞争比作“土狼与狮子的战斗”。因此，华为必然不是一个均衡的企业，俗话说“歼敌一千，自伤七百”。任正非也承认，“压强战术”的运用，浪费是惊人的。华为到底是什么样的，让数以百计的有勇气的被访者告诉你，华为的真相是什么……

中国民营经济年鉴编辑部授权选载，不得转载
上编 华为真相

实事求是是一件很难的事情，所以成功者总是少数。华为的经历揭示一条：真正的实事求是震撼人心的。

真相

技术策略的误读

华为从来不以技术先导为目的，它的唯一目的，是在市场上迅速削弱、打击、消灭竞争对手。技术只是完成这目的的手段之一。针对不同对手、不同情况，采用不同的方式，开发不同层次的技术。这就是华为的技术策略。

C&C08 机：撬动市场的支点(1)

C&C08 机：撬动市场的支点(2)

技术里程碑——北京研究所

技术“拿来主义”

血腥的市场攻伐

有人说，销售的秘密是华为最大的秘密。那么，这个秘密是什么？

不计成本

“把客户震撼，把合同给我”

价格进攻——击杀对手

“价格陷阱”

为了销售，一切都不可耻

华为基本法

《华为基本法》诞生已经 5 年了，但是从现在的情况来看，企业界、学术界仅仅把它当作“华为基本法”来看待和研究。而它在中国民营企业发展史上的意义却被忽略。在以后的历史中，《华为基本法》的历史价值必将被重新认识。

《华为基本法》的起因

跨国营销打外交牌

“东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。这是 2002 年国内外电信产业步入“寒冬”之时，任正非讲话中最常说的一句话。

与俄罗斯的大国伙伴关系

十年磨一剑——进军美国

外交路线就是销售路线

中编 任正非

一个领袖和他的企业之间的耐人寻味的关系，将成为中国企业历史研究中的重要命题。

领袖

思想

“我这个人的思想是灰色的，我爱祖国、爱人民、但我也爱我的公司、爱自己的家人、我对自己子女的爱，总还是胜过对一般员工的爱”

活学活用毛泽东思想

运动战——压强原则

任正非与柳传志背景比较

七条核心价值观(1)

七条核心价值观(2)

七条核心价值观(3)

七条核心价值观(4)

七条核心价值观(5)

下编 华为批判

离开华为的高层人员，不少进入了咨询业，华为的经验成为他们的创业之本，他们在总结传播华为优秀经验的同时，也在反思华为、批判华为。

批评华为是一个挑战

断裂的中层(1)

断裂的中层(2)

战争文化(1)

战争文化(2)

100 多位“二把手”和接班人

任正非和他的 100 多位“二把手”

“无情”大将李一男(1)

“无情”大将李一男(2)

华为真相

真相

？

这一编，全面介绍华为的战略战术。不过，我的立场，是在此基础上找出企业发展的客观规律。

华为的战略、战术、手段、方法，眩人耳目，但都是“当时当地”的起码三种以上因素组合导致的必然选择。因此，在以下各章中，当你连续不断对华为表达惊讶的同时，要不停地停下来，问一问，为什么？这个过程就是实事求是的过程。

[下一篇]

C&C08 机：撬动市场的支点(1)

？

众多的研究资料都认为，华为在通信设备核心技术方面的第一次突破，是 1994 年推出的 2000 门网用大型交换机设备 C&C08 机。C&C08 机的研制始于 1992 年。这一年，华为的销售额首次突破亿元大关，利润上千万，平均在每个员工头上，有近百万的利润。但是，任正非却做出了一个出人意料的决定：投资亿元研制 C&C08 机。关于任正非的这一决定，不少文字资料做了如下描述：1992 年前后的深圳，知识无用论盛行，房地产、股票泡沫正浓，很多人一夜之间暴富，更多的人沉浸在发横财的梦想之中。社会上弥漫着浮躁、投机取巧之风。真正

做实业、做研究的企业却受到了很大冲击。于是，大量企业转做赚钱快、相对容易的行业。但是，华为公司没有为浮利所惑，始终专注于交换机产品，没有加入这种潮流，也没有单一地做代理，而是义无反顾地走上了充满风险的自主研发的道路。

1992 年 1 月，邓小平南巡讲话后，经过三年治理整顿后的经济，进入恢复性的高速增长。但由于投资速度过快，规模过大，导致经济过热。

上千亿的房地产资金“飞蛾扑火”般地投向南方几个地区，海南 800 亿，北海 300 亿，惠州 150 亿。迅速掀起了一场房地产狂潮。“到处在开工，房子还没有盖，甚至就是一张图纸就进行转让。项目转让了一手、二手、三手。开发的人还没有炒作的人赚钱快，开发的可能赚 500 元一个平方，炒作的人一下可以赚 1000 元-2000 元一个平方。”一位曾经身临其境的人说，“那时候甚至国内各省的政府部门都筹集资金到海南来捞一笔，一个人能在一夜之间变成百万富翁。”而在距海南不远的深圳，上演着另外一种疯狂。1992 年 8 月，深圳以发售认股抽签表的方式发行 5 亿元新股。从 8 日起，有超过 100 万的全国各地的准股民涌进深圳，在全市 302 个发售网点前排起长龙，准备购买百元一张的抽签表。在 9 日早晨开始发售时尚能维持一定的秩序，但后因一些网点组织工作出现问题，造成秩序混乱，并发生冲突。其间一张认购证被翻炒到上千元，到 8 月 10 日上午，抽签表全部售完。这天傍晚，数千名没有买到抽签表的股民在市内深南中路游行，打出反腐败和要求公正的标语，并形成对市政府和人民银行围攻的局面。这就是中国证券史上著名的“8·10”风波。

当时声名显赫的四通集团大踏步多元化，其中就包括房地产。而讲究“想好了再做”的柳传志也在惠州投资地产，结果不得不改变计划，以“国际电脑城”的名目进行招商，最后则用作自己的南方生产基地。柳传志在回忆历次自己头脑发热的情形时说过这样的话：如果再让我来一次，我很可能还会这样选择。可见华为的第一次转折是在多么狂热和疯狂的环境中完成的。任正非后来在《华为的红旗到底能打多久——向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言》一文中提到了那个时期：“大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认认真真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但是我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。”

尽管没有任何资料可以证明，任正非在 1992 年是否涉足过股市和房地产，但是，可以肯定的是，当时身处深圳那个特殊环境中的任正非，一定受到过那种非理性群体意识和行为的冲击，甚至动摇过。人民大学金融证券研究所所长吴晓求教授在第二届中国基金市场国际研讨会上说：“有家企业，银行帐户上有稳定的大量的资金余额，但这家企业的老板是极端厌恶风险的，甚至厌恶证券，一谈到股票他就害怕，就生气。我就碰到这样一位。他就是华为总裁任正非先生，我跟他谈过两次，他一谈到股票，就极端厌恶，他说股票纯粹是不务正业。他说我的公司永远不会和股票打交道，永远也不会和证券打交道。为了说服他，我讲了很多道理，试图说明资本市场将会更有利于他企业的发展，我花了很大的力气，最终还是未能说服他。”由此人们不禁要问：任正非为什么这么讨厌股票？我想，也许不应该排除他曾经涉足股市，并且吃过亏。当然这仅是一种怀疑。关于任正非为什么不惜血本，孤注一掷投入 C&

C08 机的研制，还有文章做了另外一种解释：任正非后来在一篇回忆性文章中说：我国改革开放初期，为了加快发展速度，不断地用优惠政策吸引外资，引进技术，一时间合资合作浪潮此起彼伏。而当时中国还处在一个由计划经济到社会主义市场经济的转型时期，许多的政策法规还不健全，国内工业体制、技术改造尚未完成，在这种情况下合资合作的结果是让出了大片市场，使国有企业处于不平等的竞争劣势中。这种以市场换技术的代价太大了！他认为，技术自立是根本，没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话，没有独立的民族工业，就没有民族的独立。只有自己才能救自己，从来就没有什么救世主，也没有神仙，中国要发展，就必须靠自强。因此，任正非一开始就给华为定下了明确目标：发展民族工业，立足于自己科研开发，紧跟世界先进技术，目标是占领中国市场，开拓海外市场，与国外同行抗衡。更有甚者说：“在华为诞生不久，任正非就提出‘做一个世界级的、领先的电信设备提供商’，并且逢人就传播这个狂想。这个想法在当时是如此不可思议，以至他被人称为‘任疯子’。”

C&C08 机：撬动市场的支点(2)

？

我认为，这种分析方法是典型的“结果论”。其实，任何一个企业家都会有一个深刻的感受：在资本积累时期，活下去是硬道理。任正非个性偏执人所共知，但再有科技报国的理想，也得服从活下去的需要。很简单，一个企业要活下去就要有利润，而利润产生于其产品在市场上换回来的销售额。我认为，1992 年华为决心研制 C&C08 机，是被市场逼进了死胡同。在研制过程中，由于李一男和郑宝用都是学光通信出身的，在一个偶然的情况下，二人建议开发组使用光纤作为交换机的连接材料。此前，国外的万门交换机都是通过电缆连接的。电缆的最大弱点是对维护技术要求高，在用户过于分散的地方铺设成本过高，不适合远端市场，而光纤最适合远端，适应了中国广大农村地区的需求。

当时，国内光纤通信技术（SDH）尚不成熟，没有一个统一的通信标准。华为自己搞了一个标准，采用光纤作为交换机的连接材料。华为的这种交换机母机设在县电信局，维护系统、计价系统都是在县局统一进行，而远端运行模块设在乡镇里，中间通过光纤连接。后来，

刘平又设计了 RTU 系统，把终端由乡里拉到了村里。这样，中国广大农话市场有了一套完整的实用的解决方案。华为的这套基于 SDH 架构的独特的农话系统一下子打开了中国广大农村的市场空间，为后来进入城市打下了基础。华为这套适合远端的 SDH 架构后来形成了华为的接入网 HOTNET 概念。当时，城市里是从电信局拉一根电缆到小区，再从小区到用户家里的。由于光纤容量巨大，一根光纤相当于一捆电缆。华为采用光纤直接从电信局拉到了用户家里，节省了很多成本。在无线通讯方面，华为最成功的还是 ETS，这是对交换机的一种补充。当时，中央提出村村通计划，要求农村各地都通电话。但是在很多农村地区，住户非常分散，拉电缆成本很高。华为的 ETS 产品是利用已有的交换机，加上无线接收设备开发的。具体地讲，就是在乡镇与村委间通过无线设备进行对接，再从村委拉有线电话线到各个农户家里。华为的这种产品在渔民众多、居住分散的海南、广西等省份得到了广泛应用。1998 年发洪水的时候，华为捐赠了一批 ETS 产品到抗洪前线。洪水把原来的有线通讯设备都冲坏了，这批无线通信设备发挥了重要作用。当时的国家主席江泽民在视察抗洪前线的时候，还在现场使用华为的这种电话。

技术里程碑——北京研究所

？

1994年年底，郑宝用派一个秘书去北京筹建北京研究所，第一任所长是周磊（后从华为出走创业）。1995年6月，北京研究所决定做数据通信业务，对数据通信领域里比较熟悉的刘平就被李一男派到北京研究所任所长。北京研究所从1995年成立到1997年前，一直处于漫长的积累期，期间没有什么重大的研究成果。但是，任正非一直给予大力支持，投入巨大。每年投入8000万元乃至上亿的资金用于技术开发，不惜冒“将全部鸡蛋装在一个篮子里”的风险，将所有的人力、财力、物力投入到通信这个技术密集、资金密集的产业中去。后来，任正非又将每年“收入中至少拿出10%投入到技术研发”，写进了《华为基本法》。这种一脉相承的思路，充分体现了技术对通信行业的苛刻要求。

许多学者认为，我国民营企业基本上都集中在劳动密集型产业和高科技领域，而几乎不可能进入技术、资金密集型的产业领域，原因就在于作为稀缺资源的资金，在配置过程中，受所有制的限制，无法提供给民营企业。因此，国内许多民营企业没有朝技术方向发展，不在于没有技术，而在于缺乏资金支持。而华为在饱受资金匮乏的困扰下，仍能保持对技术的持续的大规模的投入，坚持不懈地进行技术储备，自然令业界震撼。

STP是当时华为关系重大的一个产品。那时，国外同类产品是五六百美元一个端口，价格异常高，邮电部也很支持华为开发自己的STP产品。刘平在北京招聘了一班人马开始研制。研制过程充满了艰辛和曲折。有一段时间，遇到了一些难以克服的技术难题，大家差点都失去信心了，但最终产品还是研制出来了。但是，就在国家邮电部即将派人去测试的时候，那台设备却发生了死机的现象。经检查，发现是某个部件出现异常高温所致，一时无法排除。测试那天，技术人员灵机一动，在那台机器的后面放了一台风扇，照着那个部件猛吹，温度还真降下来了，过了邮电部测试这一关。邮电部人员刚走，技术人员马上开始寻找原因。大家把设计图纸和各个部件都仔细检查了一遍，又反复测试，还是找不到原因。研发人员干脆搬到实验室里吃住。一天，偶然的一次机会，技术人员发现一个电容焊反了，调整过来后机器运行就正常了。故障终于排除了。此时，技术人员已经一个月没有回宿舍睡觉了。

技术“拿来主义”

？

许多人羡慕华为的技术优势，但是却没有认识到，华为“高投入、高产出”的技术研发模式，是不可复制的。不久前，一心想做“高科技联想”的联想集团总裁杨元庆前去华为访问。任正非直言相告：联想想发展成技术型企业，难。华为一年投入几十亿元的研发费用，才赚几十个亿。我们这种高投入、高产出的业务模式已经形成。联想想做足研发费用，但如果卖不出高价，短期不受益，股东和投资人不答应，还是难。

柳传志的另一员爱将郭为，也曾经到华为向任正非“取经”。任正非则劝他根本不要做研发：“你不要做研发，研发没有什么用，你的长项不是做市场吗？你把销售做好了，我的产品研发出来都交给你来卖。”郭为问任正非为什么不让他做研发，任回答说：“研发，你要做就得大做，你要是小打小闹还不如不做，因为这个东西是很费钱的一件事。”且不管杨元庆、郭为二人事后的感受和决策如何，单纯从任正非两次强调“费用”来看，确实不是一般企业可以模仿的。第一，小企业投入不起；第二，大企业如果集中力量转向研发，则意味着先要破坏掉原有的优势，重新来过。这种风险远远大于1992年华为在C&C08机上的“赌博”。另外值得注意的一点是，“高投入、高产出”只是华为的投资导向，而非技术导向。从华为的发展实践来看，其技术走向有三个方面的参照系：跨国公司、国内竞争对手、客户。打一个通俗

的比喻：华为的技术策略，就像“打麻将”，盯死“上家”，卡住“下家”，看好“对家”。

人民大学的彭剑锋教授在《论华为公司二次创业的内在关系与矛盾》一文中，向华为“二次创业”提出许多建议，其中包括：在10年时间内，“技术发展要实现由技术跟进向技术领先的发展模式转变，产品发展要实现以跟进和模仿，向创新和改进相结合的模式转变。”说这话的时候，已经是1998年。此前，华为的技术导向一直是模仿和跟进跨国公司现成的产品和技术。

任正非曾经到北京的中关村高科技企业考察了一圈，有人请他谈谈感想。他说了一段耐人寻味的话：方正有技术没管理，联想有管理没技术，而华为，是既没管理也没技术。许多人把任正非的话简单地理解为“谦虚”，其实是一种“误读”。在任正非的眼里，真正的核心“技术”，是可以“创造机会，引导消费”的技术，而不是华为“寻找机会，抓住机会”的技术。他在《北国之春》里批评了华为人的自豪感：“我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界发展的走势，以及别人不愿公布的潜在成就。”在《华为的红旗到底能打多久》一文中，任正非明确指出：“我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……我们制定的产品和规划管理都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务问题上，我们的交换机已经领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。”任正非清醒认识到的这一点，实际上是我国大多数企业发展的真实情况。1997年圣诞节前，任正非访问了美国休斯公司、IBM公司、贝尔实验室和惠普公司。访问结束后，他写了一篇《我们向美国人民学习什么》的文章，对比了中美两国高科技公司在技术开发上的本质区别：“IBM每年约投入60亿美元的研发经费。各大公司的研发经费都在销售额的10%左右，以此创造机会。我国在这方面比较落后，对机会的认识往往在机会已经出现以后，作出了正确的判断，抓住机会，形成了成功，华为就是这样。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造机会，引导消费。他们在短时间席卷了‘机会窗’的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的根本原因。”他把华为定位在“后进者”的角色：“寻找机会，抓住机会，是后进者的名言。创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭。”又说：“机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会。这是一个螺旋上升的循环。”

不计成本

？

华为在市场费用上“敢于花钱”是出了名的。华为员工的收入一流，费用开支同样也是一流的：所谓“出差要住星级酒店，参展要在国际展厅，捐款要有轰动效应，市场要抢最大份额”。公司曾经提出：“不敢花钱的干部不是好干部，花不了的要扣工资”，“省钱的不是好干部”等等理念，鼓励员工在该花钱的时候一定要舍得花钱，对重点客户的投入不惜血本。1996年，华为在开发上投入了1亿多元人民币资金，年终结算后发现，开发部节约下来几千万。任正非知道后说了一句话：“不许留下，全部用完！”开发部最后只得将开发设备全部更新了一遍，换成了最好的。

华为原副总裁、现任深圳思捷达管理咨询公司总经理的胡红卫回忆起当时的情景时说，这主要是看投入和产出是否合理以及企业的承受能力。该花的就花，不该花的就不花。他称，华高层办公相当朴素，只有任正非总裁一人有独立的办公室，其他副总裁都是与员工一起办公的。总裁办公室也很朴素，与一些中小企业的老总豪华的办公室形成了鲜明对比。另

一名华为高层人士则称，华为的“大手笔”与公司的市场定位及竞争对手的变化有关，与公司的资金状况并没有直接关系，并非是说华为的钱多得不得了，必须用这样的方式花出去。该人士指出，1994年以后，华为公司的产品档次迅速升级，与国内其余的一百多家小型交换机厂家拉开了距离，国外公司成为了华为的主要竞争对手。国外公司、合资公司凭着雄厚的资本实力，办事处大多数都是在五星级酒店里办公的。而华为为节省营运成本，租用的都是当地的民房。各地办事处仅是成本中心，实行的是收支两条线政策，所有货款都统一打到公司的帐户上，办事处并没有独立帐户。公司根据各地办事处的员工人数、销售目标大小划拨费用。要与国外公司竞争，让客户相信你的实力，信任你的产品，提升公司的形象，就不能再在民房里做下去了。因此，从1995年开始，华为公司要求所有办事处都从民房搬到当地的星级酒店里，但是，员工自己住的还是民房。

“把客户震撼，把合同给我”

？

据业内人士透露，华为的财务费用、营销费用和基本的管理费用都相当高。拿华为与中兴通讯对比：华为员工的平均月薪比中兴高出2000元。华为的销售人员出差，每天每人补贴标准是500元，中兴只有230元。同样在北京出差，华为鼓励销售人员住北京饭店，而中兴的销售人员住的是核工业招待所。华为的营销费用更是惊人，同业传闻，华为人员为了达到销售目标，“灰色支出”骇人听闻。华为在各地的研发中心租用的写字楼都是五星级的。例如，上海研究所租用了金茂大厦（主要负责WCDMA的研发）和信息大厦（主要负责GSM的研发）。金茂大厦2002年上半年的租金和硬件设施加起来花费就达5000多万元，信息大厦租价更高。深圳驻地的封闭式研发中心在深南大道旁的汉唐大厦4—20层，租价同样不菲。而中兴租用的办公楼都是小公寓、不显眼的写字楼。高速发展的时候，这种以高投入博取高回报的做法还没有什么危险，速度慢下来后，矛盾和问题就显露出来了，单位成本就会高于对手，优势开始丧失。因此，2002年华为开始在内部推行低成本运作。

上海华为修了一个美国AMBOY公司设计的研究所基地，里面有一条走廊，有22米宽，35米高，650米长，可以起降五台直升飞机，在房子里面进行飞行表演。市场部说：五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

2000年北京国际通信展，被上海贝尔某市场人员称为上海贝尔的“奇耻大辱”：“不得不承认，在展会上，华为无论是展台规模、展示内容、人员素质、观众评价方面都远远胜过上海贝尔。华为展台门庭若市，而上海贝尔展台车马稀落，足以说明用户和专业人士的向背。甚至，在展台高度这样貌似微不足道的方面华为也似乎费尽心思——笔者一登上上海贝尔展台的二楼接待室，便发觉比相邻的华为展台二楼低矮许多。看到华为员工及其邀请的用户以一种居高临下的姿态打量上海贝尔的展台，笔者内心十分愤慨！也许是笔者过于敏感，但是，高手过招，任何细微的心理优势也许都是制胜的关键。真不敢想像，如果展台高度的差异也是华为刻意所为，那么，华为就委实太阴毒了！”

在市场上不计成本的投入，相当程度上削弱了华为的利润率。但是，正如《华为基本法》对利润目标的表述：“我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理利润率和利润目标，而不是单纯追求利润的最大化。”

价格进攻——击杀对手

？

和其它企业一样，价格战是华为在市场攻伐中经常采用的利器。不同之处在于，华为的价格战的目的在于销售之外：击败对手，而非拉拢客户。有同行称之为“恶性价格战”。

在什么情况下打价格战？华为的原则是：产品、客户关系、品牌与对手无明显差异，但市场能力弱于对方；降低竞争对手利润，扼杀新进入者；技术上有重大创新，以自我淘汰方式强迫产业进步。有人总结，华为的价格战分为“守势”和“攻势”两种形式。在自己已经占领的市场中，采取“守势”：以守为攻，把市场封闭起来，让对手针插不进，水泼不进。策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。在对手的地盘，华为立刻变为猛烈的进攻，千方百计发动价格战，不择手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。

1995 年，当 C&C08 机开始驱逐 NEC、富士通时，华为就把上海贝尔列为主要竞争对手。然而，由于 C&C08 机本身的缺陷，以及 S1240 早已建立的牢不可破的市场优势，华为始终无法直接在程控交换机市场战胜上海贝尔。华为采取了避实就虚的策略——攻占农村市场、以及东北、西北、西南的落后省市。在这些市场上，华为利用来自通信电源销售的丰厚盈利对 C&C08 机的销售进行补贴，以低价策略挑起程控交换机市场的恶性降价竞争。华为的用意非常明确：一方面限制上海贝尔进入农话市场，一方面挤压其利润空间。1999 年华为进入四川时，上海贝尔在四川的市场份额是 90%。刚开始，华为主动将自己的接入网免费给客户使用，借此在四川各本地网都布上了点。而对手忽略了

华为的这个小动作。随后，华为又将接入网的新增点抢了过来，逐渐把点连成了面。网上运行的华为设备数量有了突破性进展后，华为又伺机将接入网的优势顺理成章地延伸到了交换机，最后将华为的交换机变成和上海贝尔交换机并存的第二种制式，跻身主流机型。现在，华为已占四川新增市场 70% 的份额。

“价格陷阱”

？

“价格陷阱”，是华为最受非议的一种招数。某 IT 媒体的一篇文章讲了这样一个案例：

1997 年，华为在煤炭系统拥有 90% 以上的市场占有率。当年，一家经济效益很差的矿务局引入了华为等 3 家企业，对矿务局全网改造进行投标，付款方式是以煤易货。华为经过调查认为：客户对付款没有诚意，只是希望找几个厂家压价；华为在该项目中客户关系方面无优势；竞争对手急于在煤炭行业树立样板点，因此对该项目势在必得，价格战在所难免。华为决定放弃，但并没有退出，而是继续参与报价。第二回合后，对手的报价已降到了 300 元/线以下。尽管华为的目录价高达 1300 元/线，其客户经理却报出了 270 元/线的价格，并针对竞争对手的技术弱点，设置了“陷阱”。不出所料，竞争对手报出 230 元/线的价格，算上以煤易货，实际价格更低，还不得已附加了很多额外服务承诺。3 个月后，设备如期到货，但用户的预付款仍无着落，厂商坚持不肯开箱装机，双方矛盾激化。这是华为降低竞争对手利润、击杀竞争对手的经典案例。

一切客户关系都起源于人际关系，但高层次的客户关系，却是一种市场关系。二者的区别在于，前者着重解决的是个人之间的需求与供给关系问题，后者实现的则是市场资源在配置过程中的供求关系问题。华为的客户关系形成也是从最原始的人际关系开始的。

为了销售，一切都不可耻

？

1992年的时候，华为品牌不出名，公司很小，没有什么影响力，为了与一个县里的邮电局领导拉上关系，华为一线销售人员真是想尽了办法。一次，华为驻某地的办事处主任为了和一个县里电信局的处长拉上关系，平时非常留心观察对方的需要。当时，学习驾驶汽车是很流行的事情，这位处长也在学车，但练习用车很少，练车的人很多，处长要排队等上一年多才能轮到，而且，当时练习的车子最好的也就是北京 202 吉普车。他知道处长的这个爱好后，就想搞一辆好点的车让那位处长大人练习，但是办事处也只有一辆破旧的吉普车。后来，

他托关系，向当地武警部队借了一辆崭新的小轿车，趁周末时间把车开到处长的家里，供处长练车。当地刚下过的雪还没有融化完，练习场里泥泞不堪，加上处长还不怎么会开，车子刚进到练习场就陷入了一个结冰的泥坑中，怎么也出不来了。办事处主任二话不说，脱了鞋袜跳到泥坑里就去推车，陪同的华为人也纷纷脱了鞋袜推车。当时正值寒冬腊月，滴水成冰，几名华为人赤脚踏在冰水里，寒气刺骨，但心里是温暖的——终于有个机会可以表现自己，感动客户了。为了能和客户搞好关系，有的华为员工能把电信管理局上上下下领导的儿女上大学、爱人去深圳看海、家里换煤气罐等所有家务事都包了；能够冒充别的企业的人，从机场把对手的客户接到自己的展厅里；能够比一个新任处长的朋友更早得知其新的办公地址，在他上任第一天将《华为人报》改投到新单位。一名华为人这样形容华为的销售策略：“华为用一种自然的方式令员工们相信，为了市场销售的增长，公司所做的一切都不是可耻的。”

这种拉近客户关系的方式，也许会被现代的人病垢，但是在改革开放初期，电信设备招标尚未开始实行，竞争加剧，形成买方市场的情况下，这些方式是不可避免的生存方式。在这方面，很少有企业能够“免俗”。外资企业刚进入中国时还比较规范，但时间一长就发现了这种“游戏”规则，后来的做法有过之而无不及。这也是后来人们所说的“对市场需求的深刻理解”。由于贴近了客户，华为人逐渐发现他们可以在一定程度上对客户形成影响和进行引导。于是华为开始向客户推销自己的技术，通过放幻灯片展示自己的产品、提升在客户心目中的形象，使客户对公司的技术水平、产品有了一定的认同后再去做市场。

《华为基本法》的起因

？

分析“华为简史”，可以看出，任正非并非先知先觉，从一开始就要搞一部基本法。而是企业的战略和战术的负面作用，随着规模的膨胀而同步膨胀，首先对企业的营销人员的评价体系形成了压力，迫使任正非寻找解决方案。华为的营销体系是典型的自建营销网络体系，这种营销网络的优势是贴近终端，反应速度快，能够为用户提供快速有效的服务。但是到了1994年，随着C&C08机的研发成功，华为采取人海战术，大面积进入农村市场，销售人员急剧增加。销售额达到近9个亿，公司员工从1992年的不足200人，增加到七八百人。随着网

络的扩张，营销网络与人员的管理变得日益复杂，如何对营销人员的业绩进行有效的评价并及时激励，成为当时亟待解决的问题。其它企业对销售人员的激励，通常采取“提成”的奖

励办法。但是，华为认为，对于销售人员来说，销售提成是一种“刺激”方式，可以提高他增加短期收益的积极性，但是却无助于他和客户形成长期稳定的关系。而普遍客户关系和长期客户关系，是华为的看家法宝。所以，明确规定不给销售人员提成。那么，怎么予以激励呢？1994 年，营销副总裁张建国牵头设计了“销售人员奖励分配方案”，开了华为业绩评价的先河。

1994 年 11 月，万门交换机在首届中国国际电信设备展览会上，获得极大成功。1995 年，华为开始从农村市场向城市市场转型。当时的主要经营问题就是如何抓住市场机会，运用超常规的市场运作手法抢占市场先机，迅速扩大市场份额。市场的扩张仍然是企业的主要矛盾。员工人数成倍增加。当时，任正非给很多中层干部都扔下一句话：“先封你一个团长，没有兵可以招嘛！”由于市场空间足够大，企业高速成长和发展，张建国所制定的销售人员激励措施已明显落后于需要。1995 年 1 月，华为还在深圳市南山区深意大厦六楼办公。彭剑锋、包政等 5 名人大教授被华为请去讲授企业二次创业与企业的战略转型、市场营销与人力资源管理课程。经几名华为原副总裁回忆，最初华为主要是请人大教授去协助总结企业文化，期间主要与任正非等中高层领导接触，交流思想。任正非在听了彭剑锋教授讲授的企业二次创业与人力资源课程之后，召集华为的高层干部讨论，认为教授们在授课中所揭示的二次创业问题正是华为公司在高速成长和发展的过程中所需要思考的问题，值得大家认真研究。进入 1995 年，华为还出了很多新事情，也碰到了很多新问题。年初，华为紧跟当时潮流，在全公司范围内大规模推行 ISO—9001 标准，但在重整后的业务流程体系中，各个部门和岗位的职责与权限如何定位成了问题。为了大发展的需要，公司对工资分配重新设计，但是，问题马上也出来了：分配的依据是什么？怎么提的都有，让改革小组无所适从。这一年，面对规模扩大的大好形势，任正非慷慨激昂地写下了华为的“精神纲领”：秉承毛泽东搞两弹一星的气魄和决心，响应党中央科教兴国的伟大号召，跟随五中全会跨世纪的宏伟规划，在改革开放的基础上，独立自主、自力更生地建立和发展华为产品体系。学习老一辈革命家、专家团结一致、艰苦奋斗、奋发图强的精神，努力赶上和超过世界先进水平，以充分满足用户的最高需求。用建立在国家文化基础上的企业文化，粘合全体员工，集体奋斗，为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

但是，“纲领”的精神，华为员工是否都能深刻领会呢？1995 年 9 月，华为公司发起了“华为兴亡，我的责任”的企业文化大讨论。由头是视察过华为的上级领导，都称赞华为的文化好，可是任正非逐渐发现，干部员工也常把企业文化这个词挂在嘴上，但到底企业文化是什么，谁也说不清。于是由宣传部出面组织了几次企业文化辩论会。辩论下来人们才发现，原来任正非赞同的观点往往与多数人不同。比如，有创业者提出“有福同享，有难同当”的观点，就被任正非批为封建意识。不少干部员工都很困惑。相信这件事对任正非的触动是巨大的。应该说，一开始任正非急于解决的还只是营销问题，因此，指派当时的营销副总张建国与彭剑锋等教授联系，邀请教授们做顾问，提供管理咨询服务。当时，彭剑锋几位教授正在为其它公司做咨询，对华为的邀请并未足够重视。为此，张建国在两天之内一连给彭剑锋打了 20 多次电话，后来又多次跑到北京彭剑锋的家中。彭剑锋被张建国的真诚、执着感动，最终接受了华为的邀请。

与俄罗斯的大国伙伴关系

？

1996 年，叶利钦总统对中国进行国事访问，与江泽民主席就建立和发展中俄两国战略合作伙伴关系，加强两国在各领域的双边合作进行会谈。宣布两国将发展“平等信任、面向 21

世纪的战略协作伙伴关系”。并确定两国发展方向是“平等信任、睦邻友好、互利合作、共同发展。”任正非马上捕捉到这一国际关系变化中隐藏的商机，加快与俄罗斯的合作。1997年4月8日任正非亲赴俄罗斯的军工重镇——乌拉尔山西麓的乌法市，出席华为与俄罗斯的合资公司贝托华为的签字仪式。回国后写下了一篇分析美、俄、中三国关系的文章《走过亚欧分界线》。文中写道：美国在苏联解体前曾经许诺，要给以帮助，但是他们没有兑现。他们又向俄推荐了休克疗法，使俄的经济一溃千里。他们总是给你诱饵，让你改变一些政策，当按照他们的要求改进了一点，然后他们又提出进一步的要求，不断地逼你，始终得不到美国“真诚”的帮助。美国天天标榜自己这么好，既然真诚帮助俄罗斯，那么，北约为什么还要东扩？北约是针对华约而存在的，华约没有了，北约也应随之消失，使各国的武装力量都缩小到以自卫为主，世界的和平就有望来到。北约进一步东扩，就是瞄准俄罗斯的，乘着他困难之际排挤它、消灭它，使之变成美国的附庸。美国的战略从来没有动摇过，包括挑动日本、遏制中国、支持台独、制造中国威胁论、挑动周边国家与中国的矛盾。都是它想独霸世界的企图体现。时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。美国永远不会希望中国、俄罗斯强大起来，俄罗斯广大人民已有认识。俄罗斯民族是自尊很强的民族，一旦强大起来，美、苏还会对抗的，所以美国不会真心帮助他们。因此，有一部分人民愿意加强与亚洲的合作，特别是与中国的合作。他们认识到北约东扩，使俄罗斯受到西方的压力。日本对二战的暧昧、右翼势力策动的钓鱼岛事件、台独，都使中国受到美国遏制政策的压力。这种来自东西方的压力，使中俄靠得更紧了。……一切拥有中国品牌的优秀企业，都应到俄罗斯市场上去一显身手，在优势互补的条件下，促进中俄友谊，使美国独霸世界的野心不能得逞。越来越多的企业家认识到，国与国之间的竞争就是企业与企业之间的竞争。一个开放的经济，必须建立在稳定的国际政治关系基础上，才能取得长久的发展。中俄两国在世界政治格局中的必然选择，为两国企业搭建了广泛合作的平台。任正非从国际政治的高度看待国际市场，是非常深刻的，在国内企业家中是超前的。

十年磨一剑——进军美国

？

目前，国内企业“走出去”有两种模式，一是走发展中国家的低端市场，多数企业采取这种模式，因为跨国公司在这些国家的力量比较分散；另一种是直接打高端市场，比如海尔。华为初期采取的是第一种模式，但是迅速介入第二种，几乎达到同步。目前，在欧洲，华为已经小有名气，他们的 STM-64 光传输系统 2000 年成功应用于德国 PFALZKOM 本地网和 BERLICOM 城域网。2003 年 3 月初，又与法国 LDCOM 公司签定了 DWDM 国家干线传输网合同。华为的成功拉开了中国高端光网络产品规模进入欧洲等发达国家电信市场的序幕，标志着国产光网络产

品达到世界一流水平。对于美国这个超级科技大国，华为更是“觊觎”已久。

早在 1993 年，华为就在硅谷建立了一个芯片研究所。1999 年，他们像国际上所有的大企业一样，在美国的通讯走廊达拉斯开设了一个研究所，专门针对美国市场开发产品。2002 年 6 月 4 日，华为在美国德克萨斯州成立全资子公司 FutureWei，向当地企业销售宽带和数据产品。华为一位副总裁认为，进军对手最多、最强的美国市场，标志着华为真正国际化。像国内其它企业一样，华为在海外市场的竞争力首先体现在价格上。比如，智能网国内 6 元人民币，国外 15 美元到 40 美元一线。价格优势来自低成本。华为的研发人员，拿到的工资是欧美国家同类人员的 1/5 到 1/4。华为公司的芯片设计能力已达 0.13 微米，以前芯片进口需 200 美元一片，现在自己设计、到美国加工生产，只要 10 多美元一片。

核心技术的杀伤力其次，以低成本为基础的高端产品核心技术的突破，是冲击美国、欧洲等高端市场的“杀招”。可以说，2003年1月思科公司状告华为一案就是在这种背景下发生的。目前，华为在中国高端路由器市场的排名第二。思科已用并购等手段战胜了三代竞争对手：第一代是3COM；第二代是康柏、惠普、DEC；第三代则是电信巨人朗讯、西门子、北电、阿尔卡特等。而在2002年，思科CEO钱伯斯称，华为是思科全球范围内的第四代对手。

在南美，华为推行的HCIE(华为网络专家认证)，其影响力已经不亚于思科的CCIE(思科互联网认证专家)。2002年，华为的数据通信产品出口额增长了200%，预计2003年将增至10亿美元。感受到威胁的思科于一年半以前成立了“BEATHUAWEI”团队，将华为列为阶段性竞争对手，对华为的营销策略和产品进行详细分析。根据华为的市场分析，思科2001年中国市场的整体价格平均降低了15%。于是业内有人把“思科在你身边，世界由此改变”的广告语戏改为“华为在你身边，思科由此改变”。尽管华为的路由器在美国只卖了18台，但是思科显然无法“退让”下去了，终于大动干戈，把华为告上了法庭。

外交路线就是销售路线

？

除了价格、技术、市场等各方面因素之外，促使华为海外成功的，还有非常重要的一个原因。这一点非常值得我们分析和借鉴。任正非在《走过欧亚分界线》中明确提到了这一点：“中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友……华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功的。”与世界大国建立战略伙伴关系，巩固和发展同周边国家友好合作关系，加强与广大发展中国家的传统友好关系，是新时期我国外交战略中三个重要内容。华为的跨国营销基本上也是沿着这三条线走过来的。

应该说，华为的跨国营销和我国外交路线的结合，是成功的，也是必然的。正如邓小平指出的那样：“世界上一些国家发生问题，从根本上说，都是因为经济上不去。”发展问题是“核心问题”，“这不仅是经济问题，实际上是个政治问题。”经济日益成为国际关系中的关键因素，世界各国特别是大国都着眼于提高以经济为基础，以科技为先导的综合国力。在某种程度上，一个国家的企业与世界企业界范围内的实力对比，决定了国家综合实力的强弱，而国家综合实力是外交路线和策略的决定因素。所以，政治外交越来越注重以经济外交作为基础和先导。那么，作为企业来说，华为依照外交路线设计营销路线，也是非常明智的选择。好处有两点，一是可以在国家外交的背景下，长期稳定海外发展方向；再就是在为经济外交作贡献的同时，可以优先获得政府的支持。

领袖

？

以往的研究虽然有所涉及，但对于领袖的个人成长经历，和在此过程中形成的性格基因、价值观，与他们在企业发展中逐步形成的管理理念、企业文化之间的关系研究，目前还是一个空白。加大这方面的努力，对我国第一代民营企业进入二次创业阶段，有着非常现实的意义。如何处理管理引进、企业传承、文化更新过程中的矛盾与冲突？除了社会背景和行业变革的分析之外，还有一个参照系，就是企业家个人因素。这种因素来自于他们个人生活历史禀赋。

活学活用毛泽东思想

？

一名与任正非接触多年、并对任的管理思想作过一些研究的华为高层认为，任正非的很多举止言行处处透露着毛泽东的伟人气质和特点。这名跟随任正非多年的老员工介绍，任正非很喜欢读《毛泽东选集》，其讲话、办事、为人处世的态度和做事方法都带有浓厚的毛泽东风格。据说，任正非在部队期间是“学毛标兵”。研读任正非的很多作品，你会发现，他非常喜欢引用毛泽东的论述。其实，任正非对毛泽东的军事理论、群众路线、矛盾论和辩证唯物主义等思想有着深刻的理解，可以说，华为的管理思想基础，就是毛泽东思想在企业中的“活学活用”。

运动战——压强原则

？

毛泽东军事理论中的基本战术包括“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”的游击战原则和“大步进退、诱敌深入、集中兵力、各个击破”的运动战原则。这两种战术在华为都有广泛的运用。前者体现为“农村包围城市，逐步占领城市”的市场策略，后者则体现为华为著名的“压强原则”：在成功的关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。当然，任正非决不是照抄照搬，一味模仿。就军事理论一般原则而言，是以多胜少。但是，在发动“三大战役”之后，毛泽东指挥的战役，都是“以少胜多”，这在毛泽东军事理论中通俗地表述为“以一当十”。这是就战略上而言的，是对整个战争整个敌我对比而言的，是为敌强我弱敌众我寡的条件所决定的。战争指导者不能超越客观物质基础的许可范围去期求胜利，但应当而且必须在物质条件许可的范围内能动地夺取胜利。但是，敌对双方诸因素的相互对立、依存和在一定条件下的转化，构成战争矛盾运动的内容和过程，推动战局的发展，决定战争的结局。这种对立、依存和转化，在战争过程中表现为双方客观物质基础与自觉能动性的综合竞赛，表现为力量对比的消长变化。物质基础薄弱的一方充分发挥人的能动性，能够弥补物质条件的不足，力量对比可以发生由弱到强的转化。实现这种转化，就可以在局部造成我强敌弱我众敌寡的条件，形成“以十当一”局面，取得战役战斗的胜利。毛泽东在《战略问题》中，对他的军事思想、军事原则之本质，作过这样朴素的阐述：“我们的战略是‘以一当十’，我们的战术是‘以十当一’，这是我们战胜敌人根本法则之一。”“我们是以少胜多的一我们向整个中国统治者这样说。我们又是以多胜少的一我们向战场上作战的各个局部的敌人这样说。”华为从广大农村和福建等落后省份开始，把主要竞争对手的“兵力”引向其薄弱地区，拉长战线，“这种时候，敌军虽强，也大大减弱了；兵力疲劳，士气沮丧，许多弱点都暴露出来。红军虽弱，却养精蓄锐，以逸待劳。此时双方对比，使它能达到某种程度的均衡，或者敌军的绝对优势改变到相对优势，我军的绝对劣势改变到相对劣势，甚至有敌军劣于我军，而我军反优于敌军的事情。”（毛泽东《战略问题》）然后，华为再采取“人海战术”（集中兵力），个个击破市场空白（拿下一个县一个县的电信局）。

有人说，毛泽东军事思想是专门为弱者提供的战胜强者的思想武器。有了这个思想武器，当一个人意识到自己极端弱小的那一刻，他就开始强大起来。而当一个企业处于极端不利的

环境时，实际上占据了最有利的地形。任正非前 44 年的生活和华为 15 年的发展，实际上就是一幕惊心动魄的弱者转变为强者、“小者战胜大者”的历史剧。我们可以这样描述任氏和他的华为：一个中小企业的精神领袖；一部中国民营企业在特殊历史时期、特殊生存环境、特殊竞争环境下的战略战术指南。“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己。”任正非在《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》一文中，号召华为人向犹太民族学习：“以色列这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了廿个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹……华为公司有什么呢？连有限的资源都没有……”“连有限的资源都没有”，这正是中国第一代民营企业创业时的客观现实。计划体制下，生产要素资源都控制在国家手中，民营企业往往是东拼西凑一点点钱，像几个苦孩子一样，大着胆子走进了市场。他们不仅与家门口的跨国公司无法比拟，即使与国有企业相比，艰难的程度也不一样。

任正非与柳传志背景比较

？

家庭背景方面，任正非不是高干子弟，父母是处于社会底层的“知识分子”，既无广泛的社会关系，也不像柳传志的父亲柳谷书（2003 年 9 月去世，享年 82 岁——编者注）那样，新中国成立之前就是中国银行的董事。柳老先生对于儿子的商德教育根植于柳传志的思想深处。柳谷书先生出生于 1921 年 12 月，江苏省镇江人，大学学历，研究员。1947 年参加革命工作，1956 年 8 月加入中国共产党。自参加革命工作以来，先后在中国人民银行总管理处人事室、秘书室及中国人民银行总行国外局、办公厅工作，历任副科长、科长、研究员、工会副主席；1961 年任黑龙江省银行国外部经理；1963 年 7 月任中侨委三司一科科长；1965 年 8 月调入中国国际贸易促进委员会工作，任法律处副处长；1975 年 9 月任江苏外运公司副经理；1978 年 8 月任中国贸易促进委员会法律事务部副部长。1984 年，63 岁的柳谷书还创办了香港中国专利代理公司，之后创办柳沈专利事务所，挽救了奄奄一息的香港法律服务公司。柳传志父亲的这些背景，对于联想的发展所起到的作用，经常被研究者忽略。实际上，联想最早在香港成立的合资公司，三个合资方分别为中科院计算所公司、香港导远公司和中国技术转让（香港）有限公司，而柳谷书就兼任中国技术转让（香港）有限公司常务副董事长兼总经理。对于联想在香港的起步起到了关键的作用。另外，柳老先生在银行系统的背景，为联想关键时期的融资提供了巨大帮助。

相比之下，任正非就没有柳传志那样的“福气”。父亲母亲虽然同样爱他们的“非非”（任正非乳名），但是由于只是学校的教员，除了给儿子对知识的热爱和尊重之外，在事业上无法提供实质帮助。任父 1984 年退休时担任一个专科学校的校长，1995 年去世，享年 86 岁。任正非的母亲为儿子的事业经常担忧，去世前两个月，还与任正非的妹妹说，她存有几万元，以后留着救儿子，说：“他总不会永远都好。”

没有政府背景，个人身份一般，又是民营企业，城市中有跨国公司拦路，农村市场又有众多实力派的国有企业。许多民营企业都有类似的经历，所不同的是，任正非进入的通讯领域更艰险百倍，资金密集、技术密集是两道一般人难以跨越的屏障。这种情况，与当年弱小的中国共产党及其武装所处的环境何其相似。深得毛泽东军事思想的任正非，处于极其不利的竞争环境，自然会采用毛泽东的战略战术，这一点都不奇怪。

七条核心价值观(1)

？

第一条（追求）华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率，而华为公司的追求是相反的，华为公司不需要利润最大化，只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢？我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑，小小的华为公司竟提出这样狂的口号。但正因为这种目标导向，才使我们从昨天走到了今天。今年我们的产值在 100 亿元左右，年底员工人数将达 8000 人，我们和国际接轨的距离正逐渐减小。今年我们的研发经费是 8.8 亿元，相当于 IBM 的 1/60；产值是它的 1/65。和朗讯比，我们的研发经费是它的 3—5%，产值是它的 4%，这个差距还是很大的，但每年都在缩小。我们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级，将来有无新技术的发展，本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使我们成为第一流的接入网设备供应商。这是公司发展的一个战略转折点，就是经历了十年的卧薪尝胆，开始向高目标冲击。现在公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。公司现在最严重的问题是管理落后，比技术落后的差距还大。我们发展很快，问题很多，管理不上去，效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习，我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系，是请的美国 HAY 公司来做顾问的。通过自己的消化吸收，一点一点地整改。任何整改都得先刨松土壤，这就要先从自我批评入手，才能听得进别人的意见。公司有一个管理优化报，是专门批评自己的，也就是揭露丑陋的华为人。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，管理优化报把它编成了一本书，叫《炼狱》，让以后的研发人员也要明白，怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。人才、技术、资金是可以引进的，管理与服务是引进不来的。必须靠自己去创造。没有管理，人才、技术、资金形不成力量，没有服务管理没有方向。我们始终坚持以大于 10% 的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，我们发扬的是大庆精神，先生产、后生活。而在研发经费的投入上，多年来一直未动摇，所有员工也都能接受，有人问过我，“你们投这么多钱是从哪儿来的”，实际上是从牙缝中省出来的。在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度，贯彻产品线经理对产品负责，而不是对研究成果负责的制度。我们建立的是产品线管理制度，贯彻产品经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任，就不会重视产品商品化过程中若干小的问题，而只重视成果的学术价值，就会使研究成果放置无用，这就是我国火箭做得好，打火机造得不好的根源。公司实行小改进大奖励，大建议只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。破釜沉舟，把

危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。这在讨论中争论很大的，最后被肯定下来，是因为只有这样的一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。

七条核心价值观(2)

？

第二条（员工）认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。

尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。我们要求员工要认真负责，但认真负责不是财富，还必须管理有效。尊重知识、尊重个性、集体奋斗、不迁就有功的员工，是我们可持续发展的内在要素。市场部集体大辞职的壮举，开创了华为公司内部岗位流动制度化，使职务重整成为可能。因为创业期间他们功劳最大。他们都能上能下，别人还不能吗？华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉。二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼群组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼群组织计划。其它部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就像骨头一样，没有出门就让人扔了。落后者的名言是抓住机会，而发达国家是创造机会，引导消费。机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会，这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断地充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。我们对所有的新员工以同样的标准来要求，从一开始就培育团结合作、群体奋斗的精神，从而推动实现集体奋斗的宗旨。将来在工作中，会更多地放松一些对个性的管理，有了这种集体奋斗的土壤，个性的种子才能长成好的庄稼。我们尊重有功劳的员工，给他们更多一些培训的机会，但岗位的设置一定要依据能力与责任心来选拔。进入公司以后，学历、资历自动消失，一切根据实际能力、承担的责任来考核识别干部。我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。很多企业更多地注重人的经验，而我们更看重人有无发展培养的潜力，所以每年我们公司的培训费用非常大。现在一些外资企业员工涌向我们公司，他们希望得到更多的培训，为实现个人价值，使个人才华得到更大发挥。因为在外资企业不容易进入核心决策层。华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的80%，这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来我们公

司。这也有利于我们队伍的建设。。我们有个原则，高中级主管要进行岗位轮换。我们有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长，我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。我们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。另一种是岗位轮换，让高中级干部的职务发生变动，一是有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高 500 元。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的留下作了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

七条核心价值观(3)

？

第三条（技术）广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

1、紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其它投资机会所诱惑。

2、高度重视核心技术的自主知识产权。我国引进了很多工业，为什么没有形成自己的产业呢？关键核心技术不在自己手里。掌握核心，开放周边，使企业既能快速成长，又不受制于人。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的 08 机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。

3、遵循在自主开发基础上广泛开放合作的原则。重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。优势更优势。

4、没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。我们一定要搞基础研究，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。我们的基础研究是与国内大学建立联合实验室来实施的。我们的预研部，只有在基础研究出现转化为商品的机会时，才大规模扑上去。

第四条（精神）爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。

责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。我们认为企业的发展不能以利益来驱动，君子取之以道，小人趋之于利，以物质利益为基准，是建立不起强大的队伍的，也是不能长久的。农民革命、个体户、一些小公司的一些经营行为都是以利益为驱动，这都是不能长久的。所以必须使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。我们提倡精神文明，但我们常用物质文明去巩固。这就是我们说的两部发动机，一部为国家，一部为自己。坚决反对空洞的理想。作好本职工作。没有基层工作经验不提拔。不唯学历。青年学生最大的弊病就是理想太大。因此，在华为，不论什么学历，进公司一星期后学历自动消失，所有人在同一起跑线上。凭自己的实践获得机会。强调后天的进步，有

利于员工不断地学习。

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

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，确保公司度过难关。其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。公司采取自动降薪原则，这是我在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使我很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。现在的市场是十分严峻的，外国厂家拼命倾销，中国企业不堪重负。我们有员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基金，还要支持烛光计划。不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。现在公司的自动降薪就是用演习的方式进行打击。

我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业

在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

七条核心价值观(4)

？

我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断地把例外管理，转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。华为的企业文化是建立在国家文化基础上的。中国的国家文化就是共产党文化。华为把共产党的最低纲领分解成一点一点可执行操作的目标，给员工引导与鼓励。

第五条（利益）华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

1、将矛盾的对立关系，转化为合作协调关系。使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。

2、对客户的长远承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益。通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。

3、公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾，在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

4、我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

第六条（文化）资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而

是一种生产关系。我们公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。我们一定要让员工有危机意识。这一点是我在阿联酋考察时所得。阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为一个非常发达的国家，事实也正是这样。全世界最漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全是用淡化海水浇灌出的花草，房子的建设等各方面都非常漂亮。以此为基础，在两个小时的飞机行程、七天汽车行程为半径的范围内形成了一个经济圈，印度和巴基斯坦都在这个圈内，以自己为中心建一个商业中心作为中转港，自己称为中东的香港。现在商业收入与石油相比已占国民收入的40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。正像孙亚芳副总裁在以色列的感受，想想我们与以色列相比，我们的自然资源不知要好到多少倍。以色列能在一亩地上产35吨西红柿，我们如果能每亩生产3—5吨就已经很了不起了。以色列国在两千多年前被人家征服了，犹太民族迁徙到世界各地。但犹太文化保存下来了，而且生生不息。结果两千年后，犹太民族又在原来的地方重建了自己的国家。华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养

造就这样的人，是十分艰难的事情。我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才，依赖于技术，依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲，我们还不能说是获得了自由。只有摆脱三个依赖，才能科学决策。我们起草基本法，就是要建构一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥出最大的潜能。

七条核心价值观(5)

？

第七条（社会责任）华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。华为经历了十年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步可以自圆其说了，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动，自我优化，不断地丰富与完善管理。不断地流，不断地优化；企业规模增大，流量不断自动加大，管理不断自我丰富。存在的问题，这次不被优化，下次流量再大时一定会暴露无余，事后也会得到优化，再重新加入流程运行。不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。慢慢地淡化了企业家对它的直接控制（不是指宏观的控制），那么企业家的更替与生命终结，就与企业的命运相分离了。长江就是最好的无为而治，不管你管不管他，都不废江河万古流。

批评华为是一个挑战

？

批评华为是一个挑战，批评的过程是公开不足，披露错误的过程。但是，华为是一个特殊的对象。一方面因为华为还有秘密，比如扑朔迷离、盘根错节的股权结构、财务状况、任正非的生活情况等等。秘密的存在，是分析常止于推测，批判未必对症。其次，华为是一个具有自我批评精神和能力的组织。华为的自我批判是全面的、深入的、多手段的，可谓见多

识广、体会尤深。寻找其“灯下黑”的地方，殊非易事。

断裂的中层(1)

？

华为是目前国内管理水平最高的企业之一。十五年时间里，华为在高速运转中，根据实际需要不断调整，不断总结，否定自我，学习和积累“自生”经验。又不惜巨资大规模引入国际先进管理经验，在学习控制矛盾和动荡的过程中，进行中西经验的碰撞、磨合和融合。在大型企业的管理方面，做出了勇敢的探索。这种吸收西方管理精髓，并与中国本土管理实践相结合的能力，成为中国企业界不可多得的宝贵财富。

我们说华为的管理水平高，是与其它企业横向比较。但在华为，管理还是“短板”。因为华为发展速度异常于其它企业，有时是变速跑，但总体是加速跑。从它身上，可以看清，中国企业面临经济全球化之后，最重要的还是发展和扩张的压力，而不像当前管理认识上的误区认为的那样——管理是第一位的。华为的管理总是逐渐接近平衡，又忽然间失去平衡。

2003年6月，IBM公司总裁郭士纳访问中国，并到深圳考察了IBM公司基地。当时，在广东电信“圈内”流传着这样一个笑话：一天，郭士纳开着一辆富康车在深圳的北环大道上慢慢腾腾地行驶。任正非开着一辆奔驰从后面疾驶而来，在与郭士纳相遇的那一刹那，任正非大声向郭士纳喊：“你开过奔驰吗？”郭士纳以为这人在与他赛车，一踩油门超过去了。一会儿，任正非开着“大奔”又赶上来了，又向郭士纳大喊：“你开过奔驰吗？”郭士纳一踩油门又超过去了。但很快又被任正非的“大奔”赶上来了，任正非又向他大叫：“你到底有没有开过奔驰？”。这次，郭士纳不玩了，再也不搭理任正非，仍旧慢慢腾腾地开着自己

自己的富康车。几分钟后，郭士纳突然在路边看到任正非的“大奔”撞在了防护栏上，就下车过去帮助。任正非说：“你为什么 not 回答我，你知不知道我想问你什么——你知不知道奔驰车的刹车在哪里？”讲述这个笑话的人认为，借鉴了IBM管理经验的华为就像任正非开的大奔一样，借鉴后却无法停止下来。一名华为高层认为，巨资引进国际先进管理体系无疑对公司长远发展有利，尤其是在理论上是种很好的借鉴。问题是如何与公司的实际相结合，如何从公司内部达到实施先进管理制度的要求。

一个企业从小到大，管理难度为什么会逐渐增加？因为小企业可以是一个管理者管理所有员工，但是企业大起来，他就管不过来，必须任命管理助手，企业进一步扩大，仅有助手也是不够的，势必会产生助手的助手，如此下去，就在最高管理者和员工之间，形成了中间管理层。从这个角度说，企业从小到大的过程，就是企业家和他的员工逐渐分离的过程。

企业小的时候，企业家可以直接指挥他的员工，那么，双方分离之后，企业家如何还像以前那样对员工进行有效指挥呢？答案很简单：依靠中层管理者。但是，华为的中层在管理能力上普遍存在缺陷。一名基层员工这样形容华为目前的管理状态：就象一根中间断裂的绳子，虽然两头的人都在用力拧，但是，由于中间断裂，力量传达不到，用力再大也拧不到一起去。高层管理人员愿望很好，制订的措施也很得力。基层员工情绪高昂，干劲十足。但是，上层领导的命令很难在基层真正落实，华为中层管理层就处于这种断裂的状态。

为什么会这样？

可以说，由于华为在特殊的历史竞争环境中的必然选择，决定了占员工总数 79%的技术

和市场人员是业界最优秀的员工，同时成为产生中层管理者的最佳土壤。从这两部分人群中提拔的干部，从理论上讲，也应该是业界最优秀的管理者，因为内行管理内行。但是实际情况却不是这样。先看技术人员的管理。懂技术会管理本来应该是华为管理层的优势，但很多管理层有意无意地重技术轻管理。一方面管事重于管人，眼中只有技术，以解决技术问题代替解决人的问题。员工们经常看到部门主管忙忙碌碌，但团队氛围和业绩却比较差；另一方面由于缺乏科学合理的业务流程，他们对于下级的技术创新和设想，依赖于自己的经验，如果超出个人经验范围，避免风险的办法只有“枪毙”。很多华为的技术员工的离职与此有很大的关系；第三，是畏惧或困惑于做人的工作，片面地理解管理，将管理简单化。当设立了业务流程之后，就把全部希望寄托在整套的规章制度、流程和电子流上，导致老问题没有解决，而不适当的规章制度、流程和电子流却影响了整体工作效率，限制了员工主动性、创造性的正常发挥，削弱了责任感和进取心，导致更多难以解决的问题。

断裂的中层(2)

？

人为赏罚体系

除了中层管理人员的“出身”之外，我们还应该注意一个现象，那就是员工数量的急速膨胀。1988 年仅 14 人，1991 年 20 多人，1995 年 800 多人，1997 年 5600 人，1999 年 15000 人，2003 年 22000 人。需要大批管理人才、技术骨干充实到领导岗位上去，于是，升职、加薪很普遍，造就了很多“火线入党”式的企业管理人员（华为员工平均年龄为 27 岁）。如同战争年代军官的升级一样，战时对军官需求量大，军官的素质和能力在战争中也容易表现出来，晋升军衔就比较容易。研发人员可能因为某一项技术突破，阶段性地提高了公司的市场份额，职位就“突飞猛进”。比如 1993 年 20 岁的李一男，刚进入公司就担任万门交换机的研发负责人，成功后迅速被提拔为副总裁；市场人员则因为开辟“疆土”的需要，在人员短缺时先“封官”后招兵，或者以销售额决定升迁。比如 1992 年，从人民大学毕业后的在华为工作两年的张建国，被派到福建设立办事处，当上了办事处主任。两年后，又升为了营销副总裁。但是张建国当时还根本不明白如何管理销售人员，之后为了搞《华为基本法》，才补了若干年的管理课。由此看来，华为初期的人力资源管理体系实际上是一种简单的“赏罚体系”。特征是机会主义、人为因素和不确定性。这种状态一直持续到 1995 年。

1997 年以前，华为的组织结构如下：公司办公会议下辖：中研总部、市场总部、制造系统、财经系统、行政管理系统。其中，财经系统包括：财务部、投融资部、认证部、审计部。这种组织结构的特点是：每个主管人员对其直接下属有直接职权；每个人只能向一位直接上级报告；主管人员在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。其优点是：结构比较简单；责任与职权明确；作出决定比较容易和迅速。其缺点是：在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有的管理职能都集中由一个人来承担；而当该“全能”管理者离职时，

难以找到替代者；部门间协调差。1995 年，华为的人员总数已达 800 多人，产品领域开始从单一的交换机向其它数据通信产品及移动通信产品扩张，市场范围遍及全国各省市，直线管理的优点在弱化，而缺点日益突出。

其次，工资体系方面，以往试图通过经济杠杆把大家的积极性调动起来，但是，这样也不可避免地造成员工之间利益分配不平衡。每当提拔一批人，或给某些人涨工资后，就会发生一些不好的变化。有的高、有的低，低的自然有意见。由于管理者对评价业绩、能力、职位等依据还茫然无知，根本说服不了有意见的员工，造成积极性不是提高反倒降低。后来，华为的人事考核改为在有关人员的指导下，由各部门自行设计的，而对主管等中层管理者的

考核中，还加入了记录、指导、支持激励与合理评价下属人员工作等内容。考核办法出台后先在一个部门试点，然后在中层员工中推行，最后才在全公司铺开。

文化建设方面，内容虽然很虚，但最让任正非不安。从外部观察华为的人，把“军事化”和“群众运动”看作华为的两大文化标志。应该说，这两个文化“烙印”，与任正非的经历有一定关系。任正非是军人出身，政治上经历过“文化大革命”的“洗礼”。但是单从“军事化”的文化角度来说，却并非华为独有的现象。实际上，在任何一个企业组织建立初期，为了快速抓住市场机会，领导人都会要求下属以服从命令为第一要义。由于人数少，管理内容简单，因此也是有效的。但是，这种管理上的文化内涵是，员工行为上的统一，掩盖了思想意识上的差别和分歧。当中层管理者崛起的时候，这种分歧就会随着权力的逐渐下放，导致管理思想上的混乱。从华为后来的许多举措来看，以上三件事，直接引发了任正非起草《华为基本法》的想法。《华为基本法》的目的就是为了培养起华为的管理层，用任正非的话说“主要针对管理层和决策层”，使其掌握管理的思想方法。而与基本法同步引进的关于考核流程、生产、财务、审计流程和业务流程，只是一些先进的管理手段。但是，经过长期的思想和手段两方面的磨练，华为的中层管理者并没有像期望的那样转变成职业化的管理团队。

战争文化(1)

？

文化是一种人人感得到，人人说不清的东西。因此，笔者不想在文化的定义上多做讨论。不过，笔者认为，企业文化有几个特征：一、建立企业文化的目的是商业性的，而非为文化而文化；二、企业文化的形成是自上而下的，带有强制性，故被称为“思想权力”；三、它是随着企业情况的变化与时俱进的；四、领导者的性格、感情、思想、能力、品德等个人因素，通过权力对文化的内涵施加影响；五、传播者的理解程度，对企业文化的方向具有诱导作用；六、接受者——员工对企业文化具有反作用力，或者推进完善，或者加速颠覆。以上六点具有普遍适应性。华为的企业文化也不例外。当然，文化因企业的情况千差万别而形成个性。让我们从企业文化的普遍规律出发，去寻找华为的文化个性。

有人从任正非、柳传志等企业家的讲话，看到高频率使用战争词汇，就认为他们的企业弥漫着战争文化的色彩。并且断言这是因为他们的军旅生涯所致。我并不同意这种看法。

一切战争的本质，是保存自己消灭敌人。改革开放中期，企业界的市场化竞争日益激烈的时候，就出现了一个形象的比喻：商场如战场。仔细分析这两个概念，发现这个比喻既准确又不准确。当市场刚刚开启的时候，机会频频呈现，企业各忙各的，兴致勃勃地做着属于自己的市场，因为市场还很大，相互的对立并不明显。比如 1991 年前后，北京的出租车公司，只要开张就能把会计累坏；再比如当今的钢铁行业，因为房地产市场的拉动，“形势好得不得了”，只要出钢就赚钱，以至于一些投资者根本等不得去炼钢，而是直接买钢胚轧钢。但是，当市场变得稀缺的时候，争夺就开始了，白热化阶段，则必须以“消灭”对手为代价而获得自己生存下来的机会，这时商场就演变成战场。“一切战争的本质或根本目的，是保存自己消灭敌人。这是一切战争本质的共性。一切的军事思想、军事原则皆是为此本质或根本目的服务的。这是一切军事思想、军事原则的共性。”这是《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中论述毛泽东军事思想时对战争的定义。可以说，我国绝大多数民营企业的文化中，都带有强烈的战争色彩，因此经常听到的就是“形势是严峻的”、“竞争是残酷的”、“市场只有第一、没有第二”、“不是生存就是死亡”等说法。进入网络时代，“生与死”的概念换成了“吃与被吃”的流行说法，所谓“大鱼吃小鱼”、“快鱼吃慢鱼”。民营企业为什么会有这么残酷的意识呢？

我想，这与我国改革开放的政策有直接关系。

自中共十三大提出“以经济建设为中心”以后，一方面国家的基础弱，底子薄，财力有限；另一方面，又要求加快国民经济的发展速度，国家不得以采取了“市场换技术”的开放政策。这样做的结果就是，我国的企业一出生就面对一个被外资垄断的市场。华为 1987 年创立的时候，身处其中的正是这样的环境。另外，还有一个因素强化了华为等国内电信设备商的生死意识，那就是电信设备与大众消费品的区别，后者的市场过广，外资不可能一下子占完，而前者的市场空间本来就非常有限，加上县级邮电局，也不过几千个。这几千个客户，用的都是进口设备。这种情况下，生存就意味着逼对手退让，发展就意味着削弱对手。削弱就是把对手的市场当作“骨头”啃下来，当作“炮楼”端下来。企业之间甚至员工之间的敌对状态是必然的。

上海贝尔的市场研究部人士讲过一个真实的故事：在一次电信设备展览会上，一位戴眼镜的华为员工为他准备了一些宽带城域网的资料，然后向他索要名片。当知道对方来自上海贝尔后，竟想从对方手中把资料夺回。对方对他这种小家子气立即厉声训斥，他才讪讪而退。

这位人士认为，从这样一件小事，充分暴露出华为从上到下对竞争对手的敌视和警惕，这种

战争文化(2)

？

同仇敌忾的心理必然能使全体员工目标明确、士气高涨。事后，该人士内心震动很大，写了

一篇《华为进攻！》的文章，分析华为的营销策略，企图唤醒上海贝尔。在与外商的“战斗”中，国内企业无论是技术还是资金、服务都处于劣势，因此普遍采用了“运动战术”——在“敌人”最薄弱的农村和落后省份建立根据地。而华为由于民营身份和领导人任正非的平民背景，更是弱者中的弱者。因此，变弱为强就成为自然而然的思维线路。这一点上，任正非的确得益于在军队中对毛泽东、克劳塞维茨等军事家著作的研读。“农村包围城市”、“压强大战”、“以价格战狙击对手”等战术，都是“战争状态”下的自然产物。

由于战略和战术的卓有成效，因而得到反复强化和使用，逐渐被华为员工认同和接受。而根据企业的经营战略和基本战术制定的对员工精神状态的强化措施，进一步影响到员工的观念、思想和精神层面。比如，在华为下级对上级要绝对服从，下级的命运很大程度上就掌握在上级的手中。如果上级不重视你，不重用你，你就只能自认倒霉，很难有出头之日。在军人出身的任正非领导下的华为，军人的作风亦严重浸染了公司治理。员工进企业之前，先要在部队里训练半年。员工就如同士兵一样，对上级的命令绝对服从是天职。尽管，有时候上级的命令可能是错误的。再比如，华为召开员工大会之前，经常会号召大家大唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》等革命歌曲。1998 年，市场部年终培训结束后，在公司的大食堂里合唱《解放军进行曲》。当时，任正非和全体员工都在台下观看。由于时间紧张，市场部事先没有排练，舞台上又没有扩音设备，大家就那样扯着嗓子唱。任正非自己首先激动起来，站起身来带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，饭堂里歌声飞扬，声震四方。大家群情激昂，精神振奋。集体唱完革命歌曲，大家这才欢欢喜喜地回家过年去了。

在一次小型宴会上，酒过三巡，大家开始唱卡拉 OK 活跃气氛，其中有一位从华为离职的副总裁，被大家要求一展歌喉，他非常尴尬地摇手表示五音不全，被逼无奈之下，他接过话筒，

随即脸色一肃，双眉挺起，唱了起来。歌声就是《团结就是力量》。虽然发音有些不准，

但

铿锵有力，很有军人气派。后来得知，这位副总是大学教师出身，以后做过技术干部，但从

未当过兵。还有，为了增强员工的生存意识和生存能力，华为不停灌输各种概念：“活下去是硬道理”、“为了市场销售增长所做的一切都不是可耻的”、“企业就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识”、“胜者举杯相庆，败者拼死相救”、“狭路相逢勇者胜”等等，不一而足。这些鼓动性很强的概念，经过任正非富有煽动力的讲话，使一线年轻员工很容易进入大无畏的精神状态，以令对手头晕的气势展开肉搏。随手一翻华为领导的内部讲话和宣传材料，感觉像重新回到战争年代。字里行间充斥着激情、鼓舞、煽动、号令和诱惑，任正非卓越的口才被公认为是这种传统的源泉。一位曾经的华为人深有感触地称，当年在华为玩命拼搏的日日夜夜，哪一次市场会都是热血沸腾，哪一次领导讲话都是感人肺腑，口号、誓言、决心充斥整个世界，身心始终处于亢奋、狂热状态，不知疲倦，不计条件。由于战争式的市场手段屡试不爽，战争意识渗入人心，沉淀下来，就成了华为企业文化的基因之一。当国外厂商基本被从国内市场“驱逐”出去之后，华为已经身列“巨大中华”，但是和国内对手展开竞争时，依然充斥着“你死我活”的火药味。

100 多位“二把手”和接班人

？

任正非的内涵是丰富的、复杂的、多侧面的和矛盾统一的。有人形容他像个老工人，但内心是知识分子的；有人羡慕他的商业头脑，也有人厌恶他的军人作风；任正非声色俱厉令应者颤栗，当众痛哭又引起在场者同情；有人说他霸道，也有人说他身具长者的宽容；有人批评他独裁，也有人认为他有平民精神；有人说他不仅是一个企业家，还是一个政治家，也有人送他思想家的美誉。

很多人敬畏任正非，很多人反感任正非。反对他的人同时也佩服他。当他的《我的父亲母亲》流传的时候，又感动了更多的人。任正非又变得亲切起来。总之，任正非是一个人性化色彩很重的人物。人性化，是企业家魅力所在，也是非权力影响力的根源。在任正非身上，这还是一种局限。有人说：南斯拉夫有一部影片《桥》（插曲“啊，朋友再见”非常著名），主要情节是二次世界大战的东欧战场上，南斯拉夫游击队为了保卫祖国，阻挡德军进攻，必须炸掉一座大桥。但由于大桥极其宏伟，所带炸药根本无法撼动。最后找来了这座桥的设计师，设计师找到了大桥结构的支点，只用了一点点炸药就炸毁了整座大桥。那么，这个人问：如果把华为比作这座桥，它的致命弱点在哪儿？

任正非和他的 100 多位“二把手”

？

我的看法是：任正非的接班人问题。而这个问题的出现，就在于任正非的人性局限。

《华为基本法》第六章对“接班人”做了明确规定。但是，它对“接班人”的定义，与外界

大众认为的“接班人”是完全不同的概念。大家所说的“接班人”，是指任正非个人权力的接替者，但任正非大谈特谈的“接班人”，却是“公司各级职务的接班人”。尽管“各级职务”也包含了他本人的职务——总裁，但是，总裁与其它职务的更替毕竟大不相同。华为有 22000 名员工，400 多名中高级管理者，副总裁以上的 100 多位，副总裁又分常务副总裁、高级副总裁、执行副总裁、部门副总裁、地区副总裁、产品副总裁等等。这说明华为有很深厚的干部基础，但反过来也使很多人感到竞争接班人难度巨大。华为目前工号已过 4 万。每一个迈进华为大门的人都会有这么一个工号，人走了，工号仍然留下。一名 1999 年从华为离职的员工称，自己离职的一个重要原因是看到了华为发展的局限性，市场趋于饱和，新的利润增长点还没有找到，发展受到了很大的限制。他自己当时仅处于公司中下层，在这样的发展时期，要向上晋升，几乎没有太大的可能。与其在公司里这样混日子，还不如自己出去闯荡，或许能够做出点事情。这种没有上升空间的感觉，在副总裁一级干部中也存在。

“无情”大将李一男(1)

？

在离开华为的高层中，最引人注目的恐怕非李一男莫属了。

李一男曾经是华为第二号人物，被立为任正非接班人，因此他的离开，着实让中国 IT 界大为震惊。

在很多华为人的记忆里，1998 年前的李一男是个集科学天才和处世弱智于一体的大男孩

形象。当时，27 岁的李一男已经是华为主管技术开发的副总裁。高强度的工作，加上长期缺乏体育锻炼，李一男又黑又瘦，戴着一副高度近视镜。技术出身的他说话总是直来直去，书生气十足，没有什么为人处世的概念。曾在华为研究院工作的一位员工说，李一男少年得志，很少对人假以颜色，对其他副总也是态度粗暴，和任正非很相像。这可能源于他的单纯，

不知道去了解如何做人，或许压根是不屑于了解。但是，李一男对技术发展趋势，对产品走

向具有惊人的敏感度和准确的把握能力。这是任正非曾经想将李一男作为接班人的重要原因。华为给李一男的舞台不可谓不大，李一男在华为不可谓不得志，不可谓不风光，可谓前景光明，前途无限。但是，李一男毅然决然辞职北上创业了。这里面固然有他想摆脱任正非的影子，自立门户的诱因。但是，也有一些业内人士敏感地觉得，李一男的离开或许有更深层的原因。比如，人事关系原因，说白了，就是华为上层人物之间的斗争。很多华为员工甚至承认，华为内部还是存在一些利益集团，诸如欺上瞒下、拉帮结派等现象都一定程度存在。

“就李一男对华为的深厚感情和发展前景来说，轻易离开是不可能也不明智的。唯一的解释

是，李一男可能是看破红尘了，看透华为了，才下定决心离开的。也就是说，李一男已经发

现自己在华为不可能再超越任正非了，至少在任正非还掌控华为的这些年里。甚至在任正非

卸任后，他也难以真正接任任正非的职务了。但是他怎么可能白费时光呢？于是，独立出去

打天下不失为一种明智的选择。”一名员工这样分析。

李一男的出走，任正非痛心不已。据知情人士描述，当年任与李之间已经不仅仅是一种上下级关系，而类似于师生或者父子的亲情，提起李时，任正非常感慨不已。另外，华为某高层向笔者证实，任正非由于自身脾气的关系，对已经担任常务副总裁的李一男非常粗暴。一旦做错什么事情，任正非说骂就骂，说踹就踹。情形就像一位脾气暴躁的父亲惩罚性格倔强的儿子，或者像过去的老司机训练学徒，由于师傅在旁而过于紧张，该向左打轮的时候打反了方向，老师傅不出声抬腿就是一脚。这种方式现在在驾校已经基本不存在了。但是，老师傅的心理却很有意思。他们由于技术好对人要求高，看得上的人才要求严，所谓“爱之深，责之切”。而对于看不上的人，“根本懒得理他。”一位老师傅说。

现年 39 岁的华为副总裁郑宝用，也是任正非的得力干将。他先后主持华为公司几代交换机的设计与开发。任正非提倡副总裁每周和客户面谈几次的制度，郑宝用完成得最好，任正非为此经常夸奖他进步快。据《环球企业家》报道，李一男的出走，直接原因，是李与郑之间的矛盾激化。任正非认为自己没有协调好二人关系，引咎降薪，自评为 C 级。同时把郑宝用也评为 C 级。笔者想问任老板：你对李一男出走负有领导责任，没错，该罚。但郑宝用何罪之有？为什么也降为 C 级予以惩戒？如果错在李一男，走掉何必可惜？如果罪责确在郑宝用，为什么当时不处理郑宝用？你当时在等什么？看什么？要从李郑二人的矛盾和争斗当中

达到什么目的呢？

李一男和华为的股权结算是价值 1000 多万元的设备。李就靠着这 1000 多万的设备 2000 年在北京创办了港湾网络公司。创业时，李一男带走了不少顶尖的研发和销售人员，这种暗渡陈仓的手段让华为损失惨重。任正非的心情从痛惜又转变为恼火。

激情为你燃烧 就等你哦！

新浪任你邮诚征合作伙伴！

“无情”大将李一男(2)

？

李一男创业后根本不见记者，遇人只谈对行业的看法，没再提过华为一个字。但是李一男丝毫不领任正非过去的“情谊”。他很清楚华为的优势，也更清楚华为的劣势。港湾公司由最初代理华为的产品到生产类似的产品，由代理商发展为华为的竞争对手。目前，在宽带 IP 产品领域，港湾网络市场占有率在 7%-8%，而华为也不过 10%-15%。二者已形成全面竞争。

笔者怀疑，李一男在技术开发上的眼光和任正非的“压强原则”早就存在深刻分歧。华

为在移动通信领域犯过两个错误。一个是基于 PHS 技术的小灵通（无线市话）。第二个

是被人称为“华为豪赌”的 3G（第三代移动通信系统）。但任正非并不后悔，始终在瑟瑟的

“寒风”中咬牙等待 3G 牌照的发放。

但是，李一男似乎更加重视第二代移动通信技术。1998年，他（李一男当时尚在华为——作者注）接受《人民邮电报》记者采访。记者问：现在大家都在谈第三代的问题，从市场的角度看，第三代对于国内厂商来说，机会是不是更大一些？李一男的回答是这样的：我们对移动通信看的最关键的问题是品牌问题，品牌首先要体现在销售上。可以坦率地讲，如果中国的通信企业在第二代移动通信上不能有所作为，很难想象他们在第三代上会有什么大的作为。从市场的角度说，没有第二代的销售，你就不可能对移动通信有非常深刻的认识，没有这样的销售渠道和售后服务渠道，第三代的产品又靠什么推向市场。用户对你一点认识都没有，你怎样证明你的实力？所以我认为，国内企业没有第二代的发展，在第三代市场上是不会有大的进展的。从公司的发展讲，没有第二代产品产生的利润，怎么支撑第三代产品的开发？第三代开发的投入要远大于第二代。除资金外，最重要的是人才的积累。没有第二代的开发怎么会凭空产生第三代的开发力量。任何一项技术都是一步步走过来的，要想跳过去是困难的。我们通过 ETS 积累了大量的开局经验，也积累了终端生产的经验，这些经验用在 GSM 的开发上，给我们带来莫大的好处，使得我们拥有更多的训练有素的工程师。任何人才的培养都不是一蹴而就的，要遵从循序渐进的规律。不管怎么说，李一男和任正非之间，存在一段不解的渊源。李一男在华为期间，对技术开发的思路和策略未必符合任正非的压强原则，也未必认可《华为基本法》中的所有内容。他出走时的行为，以及港湾与华为的竞争，都多少显示出他的“无情”。目前，华为有上百位副总裁，有人认为，有能力角逐接班人的还有负责人力资源的常务副总裁洪天峰（据了解他在华为实际扮演的角色相当于运营总裁）、负责供应链管理的常务副总裁郭平、负责研发的副总裁费敏、负责市场的副总裁徐文伟等，但外界对他们知之甚少。这 100 多位“二把手”有多少人认可任正非的全部思想呢？又有多少人感觉到发展空间很大呢？

对于希望有个人成就感的高层干部，任正非曾明确表示，他们只能当英雄，而不能当领袖，不能赋予权力。据说，任正非欣赏克劳塞维茨《战争论》中一句著名的话：“要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。”他解释说，战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就像希腊神话中的丹科一样，把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路。

任正非的继任者，大抵要有这样的魅力。

【完整版】《华为真相》序（出版时删除了约一半篇幅）

作者：方兴东 2003-12-7 21:08:02

出处：博客中国(Blogchina.com)

说明：出版社让我写序，我很认真地读了书稿，也很认真地写了序。编辑和作者在看完序后，也非常认同我序的肯定和批评。但是最后出版出来，居然作了极大的修改，一半篇幅消失了，所有对书本书缺点的分析（我认为很客观）都没有了，也没有任何意见征求，全文的观点自然改变了很大。我以前的确没有遇到这样的情况，心里很不舒服，说那你们马上撤回我的序吧。但出版社说是时间已经来不及了，那也不用为难他们。今天在“博客中国”发表完整的全文，让大家能够更好理解我对本书观点的真实。没有改变我对本书的客观评价。其实，我觉得我指出的这些不足也不损害本书。另外在后面也附录正式出版后的版本。多一份参考。

《华为真相》序

到 90 年代中期，无论从赢利水平、产业标准、技术能力、影响力还是市场控制力，英特尔和微软作为 IT 业新霸主的形象已经毕露无遗。但是，令人诧异的是，虽然围绕微软和比尔·盖茨的新书，几乎每个月都有上市。可是，很多年来，关于英特尔的书却十分罕见。迄今仅有的几本书籍，几乎都是“自传”，是英特尔主席安迪·格鲁夫以及虞有澄等自家人写自己的书籍，而几乎没有外界作者的著作。事实上，英特尔的故事不乏刺激性和戏剧性，也不乏诺亚斯、摩尔和格鲁夫等充满人格魅力的传奇人物。里里外外，英特尔都应该是畅销书的绝佳和迷人的题材。针对这个谜语的可靠的说法是：由外界作家写一本关于英特尔的书，而格鲁夫不能对书的内容和编辑加以控制，这是一件难以接受的事情。这是为什么一批又一批的人试图为英特尔著书立传，却毫不例外以妥协和失败告终的原因所在。直到 90 年代后期，这个格局才被人打破。

在中国，也有这样一家神秘的企业，甚至比英特尔更加神秘。这就是华为。今天，华为作为中国高科技领域领头羊的迹象已经昭然若揭。但是，关于华为的报道非常有限，关于华为的书籍更是凤毛麟角。华为对媒体明显的刻意回避，在中国媒体市场化初期，媒体利益欲望急剧膨胀的今天，造成了一种很不正常的局面：许多媒体试图用批评和揭短来获得华为的注意力（当然主要是商业利益），来打破华为消极的“鸵鸟政策”。

我的注意力一向集中在传统 IT 业和互联网，对于如火如荼的通信行业，我始终隔岸观火。但是，2003 年初以来，华为在媒体的屡屡受伤，引起了我的特别的关注。触动之下，也忍不住写下了几篇文章，由此认识了华为的一两个人（也没有机会见识任正非等最高层人物），开始接触和了解这家公司和这个行业，积累了不少感触。因此，当本书的编辑找上门来，希望我写序时，我很爽快地答应了。

我看完了书稿，感触良多，因为这是一本严肃认真的书，虽然缺憾明显，但超过了我原有的期望。同时，我也读到了程东升的后记。尤其是结尾的话语：“我自知没有任何家庭背景上的、经济上的、智力上的、能力上的资本，如果说有一点点资本的话，那就是最廉价的勤奋，还有自信。前者是人人都具有的，也是普通家庭的孩子最值得依赖、唯一可以依赖的资本，但经常为人们所忘记，后者则需要自我调整才能获得的。遗憾的是，很多人都不愿意用这个资本，因为它最廉价但也最艰辛。“我什么都没有，但是我勤奋、我有潜力。””这些话很强烈地触动了我，因为我从中看到了自己的影子，他的感受与自己这些年置身 IT 业的心态非常一致，实在是“于我心有戚戚焉”。一个认真的作者，一本严肃的书，那么我也应该写出一篇认真严肃的序。

当 2003 年 9 月，我走马观花一样浏览完华为公司的全貌，我的确惊诧于短短几个小时的见闻。也将我多年来置身 IT 业的固有观念全面推翻。因为，在我的心目中，中国 IT 业的最佳象征非联想莫属。但是，如果将华为与联想放在一起相比，把联想最具特色的厂房与华为的研发大楼相比，你就不能不承认，华为与联想已经完全不在一个层次上。当然，联想的出色是不容置疑的，它卓越的市场能力使得未来的联想在中国市场依然会叱咤风云（自身技术积累、国际竞争状况和行业特性都决定了数年之内，联想的国际化还是一个可望不可及的梦想）。但是，华为却已经实实在在置身在一个更高的境界上：华为的技术积累与全线产品已经与国际一流水平看齐，占华为一半员工的研发队伍已经与当下的行业领导者——Cisco 基本相当。考虑两个国家的发展水平落差，以美元与人民币不同单位比较，两家公司营业额的数字已经基本相当，只是单位不同而已。

华为如同一头展翅飞翔的雄鹰一样，已经具备了驰骋全球的一切基本条件。难怪 Cisco 要对华为如此危惧。因为对于毛利率高达 70% 的行业霸主来说，Cisco 深深明白，像华为这样来自中国的企业的真正杀伤力。这是一股在 3—5 年内足以震动 Cisco 利润格局的势不可挡的力量，这是一股在 3—5 年内足以震荡整个行业全球格局的颠覆性力量。华为需要的仅仅是前期起飞的一段艰难历程，也就是说，华为需要的仅仅是时间。

在我的视野中，华为的力量的真正爆发不是这些年在国内的一马当先，而是即将释放的全球范围的震动和影响。这就是真正的中国力量！是中国力量在制造业之后，在高科技领域掀起的第一个冲击波。而且完全可以相信，华为不是孤立的单兵作战，华为后面尾随的，将是一大批类似的中国高科技企业，他们将共同改变整个高科技产业的面貌，给全世界的繁荣和发展作出巨大贡献。一向由少数垄断性巨头控制，并获取高额利润的高科技行业，将因为中国力量的崛起而一波波走向神坛，从而为造福人类作出更多的贡献。这就是中国力量未来的价值和意义所在。

领略了华为，一个现在正经历着风雨和阵痛的企业，使我对这股中国力量的崛起的预测提前了 5 年。滞后华为 5 年之后，我相信在传统 IT 领域的软、硬件业，中国力量也将崛起。作为这样一只沉默的雄鹰，我觉得人们有兴趣，有理由，而且完全应该去深入了解其中的一切。在华为与媒体、企业与公众之间，应该形成一种互动，这种互动的了解将是彼此促进、彼此理解和彼此支持的基础。

当然，这一切才刚刚开始。而在刚刚开始的时候，这本书已经完成，而且马上就要出版。这也就决定了本书的极大缺憾。

从我的角度看，这些缺憾主要包括以下几个方面：

微观视角。一本好书的最高境界，就是作者的眼睛应该既用显微镜，又用望远镜，同时也用肉眼，收放自如。本书呈现的很多细节，别有情趣，发人深省。是本书最值得赞许的部分，也是作者最体现功夫和功力的部分。但是，如果只从微观来讲，任何一个家庭都是柴米酱油的事情，任何一个企业都是人与人的融合与冲突。在没有更加宏观的背景下，对一个企业、对一个人物进行评价和论定是非常危险的。因为任何东西只在显微镜下，总是“不太美好”的。本书“显微镜”使用有余，而“望远镜”使用不足，是我自己感到的最大的缺憾。我希望作者和读者能够超脱出很多“细节”，在更高层次上来理解和把握华为。

由于缺乏全局性的背景和更广阔的比较，因此就无法客观把握华为独特的内质，和其独到的优点缺点所在。比如，对于华为和 Cisco 等国际巨头的发展比较，华为和其他“巨大中华”同行的比较，都是深度剖析和评价华为成功失败的基本要素。即使在联想和华为的比较上，仅仅是任正非和柳传志个人背景的比较，根本不足以概括和诠释两者的差异和特点。而必须放置在两个不同行业特征、不同市场竞争格局和发展道路上作为背景，才能把握核心问题。有一个更纵深的历史感，有一个更恢弘的背景，才能更真切透视华为的内核。

需要穿透力更强的素材、资料和研究。深度洞察力的缺失。本书更多的呈现一些“事实”，尤其是发展历程的故事和趣闻。这些事实主要来自诸多如今离开华为的人的采访讲述，但是

缺乏来自华为最高层面，包括任正非为首的现有华为最高层的 10 个以内的重要人物，都没能接受采访提供最核心的一些思想和内容。

要知道，过去几年互联网公司在股市上损失的市场价值总和是 1 万亿美元，而通信业股票损失的市场价值高达 7 万亿美元，是所谓的互联网泡沫的 7 倍。经历了历史上最大规模的泡沫洗礼和产业阵痛，目前，全球通信行业都处于一个急剧调整和寻找出路的特殊时期，包括 3G 之争和产业政策全面调整等因素，都将考验业内每一个“玩家”的命运。那么，在这样的背景下，华为是如何思考的，是如何部属的，其他国内外企业是如何动作的？这些都是增加这样一本书的必不可少的“要素”。

趋势判断：阅读华为这样一个企业，必然要对产业、高科技业和国家民族的发展有着深深的启发。读一本这样的书，许多读者不仅仅是为了满足好奇心，满足对华为私隐的窥探欲。而是希望通过了解华为，给自己带来真正的启发，关于中国高科技的发展道路，关于企业成功经营的经验教训。有人说，IT 业的一年就像狗生命中的一年那么漫长，这个行业是不讲究历史的。因此，更重要的是，看完一本书，不仅仅是了解过去，更重要的是为我们判断未来趋势，帮助我们鉴别未来方向提供一定的参考。本书更多着眼于讲述过去，而缺乏更多可以指向未来的导引和线索。

在我看来，这本书的缺乏不仅仅属于本书作者，也不仅仅属于本书的读者，它同时也属于华为本身。这是一个大家需要共同承担的缺憾。因为在当下的背景下，写一本关于华为的“公正、严肃和准确的书”是不可能的任务。这个缺憾看来只能期待下一本，更多本相关的书籍来弥补，来淡化。

总的说来，本书从一个特定的视角透视了华为，诸多的缺憾也无法掩饰本书的意义。这是一本可以一口气读完的书籍，是一本难得的在近距离呈现华为部分内在面貌的书，也是一本足以让每一个读者看完都觉得物有所值的书。但是，这不是一本足以让读者全局性把握华为的书，也不是一本足以对华为的未来、产业未来以及中国未来有所判断把握的书。但是，任何一本书都只能从一个局部、一个角度去呈现。因此，读完本书，大家都应该有理解和宽容之心。

对于一个企业，媒体应该当作一种资源，一个环境。以 Cisco 来说，它的媒体公关策略堪称世界一流。不管再忙碌，CEO 钱伯斯每年总要抽出时间，邀请业界的意见领袖们（大牌媒体的重要编辑、资深记者、著名评论家和分析家等）到自己的家中，共度周末，听取各方意见，并轻松交流各种观点。这种高明的公关策略下，媒体关系自然非同一般。因此，媒体上对于 Cisco 的负面报道，几乎是美国所有高科技巨头中最少的公司。

对华为来说，从容、自信地驾驭媒体的力量，这是华为走向全球的必由之路。华为也有足够的实力和内涵面对这个世界的风风雨雨。华为能够为中国带来的不仅仅是财富，不仅仅是一家企业的成功，而是民族高科技产业的真正领军者，是中国通讯产业真正的探索者。

为《华为真相》作序 沉默的中国力量

方兴东 / 文

到 20 世纪 90 年代中期，无论从赢利水平、产业标准、技术能力、影响力还是市场控制力，英特尔和微软作为 IT 业新霸主的形象已经毕露无遗。但是，令人诧异的是，虽然围绕微软和比尔·盖茨的新书，几乎每个月都有上市。可是，很多年来，关于英特尔的书却十分罕见。迄今仅有的几本书籍，几乎都是“自传”，是英特尔主席安迪·格鲁夫以及虞有澄等自家人写自己的书籍，而几乎没有外界作者的著作。事实上，英特尔的故事不乏刺激性和戏剧性，也不乏诺宜斯、摩尔和格鲁夫等充满人格魅力的传奇人物。里里外外，英特尔都应该是畅销书的绝佳和迷人的题材。针对这个谜语可靠的说法是：由外界作家写一本关于英特尔的书，而格鲁夫不能对书的内容和编辑加以控制，这是一件难以接受的事情。这是为什么一批又一批的人试图为英特尔著书立传，却毫不例外以妥协和失败告终的原因所在。

在中国，有一家比英特尔更加神秘的企业，这就是华为。今天，华为作为中国高科技领域领头羊的迹象已经昭然若揭。但是，关于华为的报道非常有限，关于华为的书籍更是凤毛麟角。华为对媒体明显的刻意回避，在中国媒体市场化初期，媒体利益欲望急剧膨胀的今天，造成了一种很不正常的局面：许多媒体试图用批评和揭短来获得华为的注意力，来打破华为消极的“鸵鸟政策”。

我的注意力一向集中在传统 IT 业和互联网，对于如火如荼的通信行业，我始终隔岸观火。但是，2003 年初以来，华为在媒体的屡屡受伤，引起了 I 特别的关注。并开始接触和了解这家公司和这个行业，积累了不少感触。因此，当本书的编辑找上门来，希望 I 写序时，I 很爽快地答应了。

I 看完了书稿，感触良多，因为《华为真相》是一本严肃认真的书，超过了 I 原有的期望。2003 年 9 月，I 走马观花一样浏览完华为公司的全貌，I 的确惊诧于短短几个小时的见闻。也将 I 多年来置身 IT 业的固有观念全面推翻。因为，在 I 的心目中，中国 IT 业的最佳象征非联想莫属。但是，如果将华为与联想放在一起相比，把联想最具特色的厂房与华为的研发大楼相比，I 就不能不承认，联想与华为完全不在一个层次上。当然，联想的出色是不容置疑的，它卓越的市场能力使得未来的联想在中国市场依然会叱咤风云（自身技术积累、国际竞争状况和行业特性都决定了数年之内，联想的国际化还是一个可望不可及的梦想）。但是，华为却已经实实在在地置身在一个更高的境界上：华为的技术积累与全线产品已经与国际一流水平看齐，占华为一半员工的研发队伍已经与当下的行业领导者——Cisco 基本相当。考虑两个国家的发展水平落差，以美元与人民币不同单位比较，两家公司营业额的数字已经基本相当，只是单位不同而已。

华为如同一头展翅飞翔的雄鹰一样，已经具备了驰骋全球的一切基本条件。难怪 Cisco 要对华为如此畏惧。因为对于毛利率高达 70% 的行业霸主来说，Cisco 深深明白，像华为这样来自中国的企业的真正杀伤力。这是一股在 3-5 年内足以震动 Cisco 利润格局的势不可挡的力量，一股在 3-5 年内足以震荡整个行业全球格局的颠覆性力量。华为需要的仅仅是前期起飞的一段艰难历程，也就是说，华为需要的仅仅是时间。

在我的视野中，华为力量的真正爆发不是这些年在国内的一马当先，而是即将释放的全球范围的震动和影响。这就是真正的中国力量！是中国力量在制造业之后，在高科技领域掀起的第一个冲击波。而且完全可以相信，华为不是孤立的单兵作战，华为后面尾随的，将是一大批类似的中国高科技企业，他们将共同改变整个高科技产业的面貌，给全世界的繁荣和发展做出巨大贡献。一向由少数垄断性巨头控制，并获取高额利润的高科技行业，将因为中国力量一波波走向神坛，造福人类。这就是中国力量未来的价值和意义所在。领略了华为一个现在正经历着风雨和阵痛的企业，使我对这股中国力量的崛起的预测提前了 5 年。5 年之后，我相信在传统 IT 领域的软、硬件业，中国力量也将崛起。

华为，作为这样一只沉默的雄鹰，我觉得人们有兴趣，而且应该去深入了解其中的一切。