

除了胜利， 我们已无路可走

周显亮◎著

绝处制胜的**华为**精神
向死而生的商业哲学

首次全面解析华为任正非
30年企业制胜之道

任正非

一个被遗忘的高人。..... 马云
一个为了信念而战斗的硬汉。..... 《时代周刊》



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目（CIP）数据

任正非：除了胜利，我们已无路可走 / 周显亮著. -- 北京：北京联合出版公司, 2019.2

ISBN 978-7-5596-2832-9

I. ①任... II. ①周... III. ①通信企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第278673号

任正非：除了胜利，我们已无路可走

作 者：周显亮

责任编辑：咎亚会 夏应鹏 产品经理：高 野

特约编辑：赵青海 丛龙艳

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

北京联合天畅文化传播公司发行

天津旭丰源印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 170千字 710mm×1000mm 1/16 印张 17.5 2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-2832-9

定价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

如发现图书质量问题，可联系调换。

质量投诉电话：010-57933435/64243832

目录

CONTENTS

[序言 华为与其缔造者任正非](#)

[第一章 华为初心：40岁的创业者](#)

[第一节 野草时代的任正非](#)

[第二节 创华为：活下去才有未来](#)

[第三节 “通信如海鲜”：任正非的得与失](#)

[第四节 伟大始于卑微：企业家是如何炼成的](#)

[第二章 颠覆者：从无籍籍名到领跑](#)

[第一节 “四国演义”](#)

[第二节 对阵上海贝尔](#)

[第三节 打不死的AT&T、朗讯](#)

[第四节 F7与26：“中华”恩怨20年](#)

[第三章 “为了明天，我们必须修正今天”：任正非的二次革命](#)

[第一节 乱象初显：高速和盈利下的危机](#)

[第二节 断臂求生——华为大辞职](#)

[第三节 IPD整合：来自IBM的“洋和尚”](#)

[第四节 《华为基本法》的秘密](#)

[第四章 华为出海：所谓奇迹，不过是努力的另一个名字](#)

[第一节 破壁者任正非](#)

[第二节 爬冰卧雪俄罗斯](#)

[第三节 非洲：“农村包围城市”2.0版](#)

[第四节 灰度哲学：任正非撞开欧洲大门](#)

[第五章 华为的冬天：悬崖攀爬者](#)

[第一节 “叛逃者”：李一男](#)

[第二节 围堵“港湾”](#)

[第三节 伤逝](#)

[第四节 战思科：巨鳄露出獠牙](#)

[第五节 烧不死的鸟才是凤凰](#)

[第六章 华为手机：只有偏执狂才能生存](#)

[第一节 任正非差点儿卖掉华为手机](#)

[第二节 学习小米：互联网思维的模仿者与赶超者](#)

[第三节 “干掉”三星、苹果？](#)

[第七章 华为基因：自动进化的秘密](#)

[第一节 熵减：永远的狼群](#)

[第二节 沸腾的大锅：任正非的用人之法](#)

[第三节 “从泥坑里爬起来的人就是圣人”：批判与自我批判](#)

[第八章 我的世界没有第一：2018年后的任正非和华为](#)

[第一节 三十年大限：辉煌中的危机](#)

[第二节 中美贸易战中的任正非](#)

[第三节 下一个“任正非”：接班人问题](#)

[第九章 任正非讲给年青一代的话](#)

[第一节 任正非谈创新](#)

[第二节 任正非谈奋斗](#)

[第三节 任正非谈人才](#)

[第四节 任正非谈管理](#)

[第五节 任正非谈未来](#)

序言

华为与其缔造者任正非

一个74岁的老人屡屡吸引大众的眼球，不只是因为他的职位和地位，更是因为他独特的思想和个人魅力。

“任正非”，这三个字似乎已经有了自己的生命力和魔力，从中能渗透出丝丝铁的味道。

从6个人到18万人，从2万元到6036亿元，从深圳一地到全世界，从代理交换机到世界第一的通信设备制造商，从草台班子到奇特的管理体系，30年来，任正非创造了太多的奇迹，多到我们习惯性地认定只要任正非出手，就会十拿九稳；认定只要任正非在，华为的发展就没有上限。

他是华为狼群的头狼，是华为的精神教父。他率领18万员工征战全世界，令对手胆寒，却不得不服。

一个华为离职员工这样评价他的老板：“在我眼里，任正非就是神一样的存在啊。华为一个芯片可以投10年，即使10年全亏损，他依然敢坚持，别人敢这么做吗？不敢。他在华为的股份那么少，别人敢这么做吗？不敢。全世界都不敢这么做啊，但任正非可以做到。”

作为一个世界性公司的带头人，整合世界资源，打造不同凡响的产品，为世界人民服务，这就是任正非今天的眼界。

2018年，华为在世界500强企业中排名第72位。5年前，华为的排名是第315位，5年后，华为会上升到第几位，令人期待，甚

至令人战栗。

任正非有超群的逻辑和眼光，似乎能一眼看穿前进的方向，所以他选择团结一批人来做企业，选择把股份分散给所有员工。单凭这份心胸，他已经超出国内绝大多数企业家，是企业家中的异类。一手创建了华为，又给华为构建了一个可以持续发展的管理模式和企业理念，这大概是任正非最自豪的两件事。

很多资料都在描写任正非、记录任正非，他的讲话文字我们可以搜到无数篇，却依然看不清他。

任正非已经把他的管理思想公开，我们看得懂，却依然学不会。

外界对华为总无限的好奇，有对华为收入高收入的羡慕，有对华为疯狂加班的恐惧，也有对华为管理体系的推崇，还有对任正非接班人的猜测，众说纷纭。

他又是一个充满矛盾的任正非：

他虽知名度高，却神秘而低调，极少接受媒体采访，华为初期甚至有意无意地与媒体绝缘。他曾经给华为高层下过死命令：“除非重要客户或者合作伙伴，其他活动一律免谈。”

他是一个充满乐观态度的悲观主义者，总在担心第二天华为就会倒闭，预言“华为的冬天”必然到来，可是他又比常人更加乐观积极地去应对。

他一手创建了华为，引导华为走过30年，却说自己最大的问题就是傻、执着，没什么爱好，也什么都不懂，就懂一桶糨糊，将这种糨糊倒在华为人身，将十几万人粘在一起，朝着一个大的方向拼死命地努力。

不管如何，任正非都是一个坦率真实的人，不讳言自己的缺

点，也不虚伪地掩盖自己的优点，此谓真人。

同样攀登珠穆朗玛峰，任正非偏偏选难走的北坡。无数次险象环生，他收获的果实也超出别人百倍。他和华为的创业人员，是真正“从泥坑里爬出的英雄”。

2018年，华为积蓄着力量，等待着5G时代的到来。华为手机狂飙突进，准备两年后碾压三星和苹果，但是华为手机打入美国的努力再次被阻截，友商中兴也惨遭美国制裁，饱受屈辱。

到了这个时候，很多人才恍然大悟，明白任正非当年咬牙坚持发展核心技术是多么有先见之明。

2018年，任正非74岁，已是古稀之年，但他还在拖着华为前行。他的思想从未随着他的身体一起老去，反而越来越锐利。看到任正非，大家会完全忘记他的年龄，只注意到他的思维锋芒。

当我们谈论任正非时，我们要谈什么？

我们可以抓住任正非一生中的一些关键节点来谈。一个人的的一生总会有一些关键的节点，把这几个节点抓住了，就可以搭上一列高速列车，顺利平稳地再走一段路；抓不住，就此被甩下，再难追赶。

创业节点、管理节点、竞争节点、未来节点，这些都是任正非一生中关键的节点。

支撑任正非在这些关键节点做出正确而艰难的抉择的，是他的逻辑能力，更是他的强者心态，是“除了胜利，我们已无路可走”的置之死地而后生的强大生命力。

技巧、思维、逻辑，人人可学，人人可用，但唯有附着在强大的生命力和信念上，才能爆发出最耀眼的光芒。

这才是任正非精神的真正内核。

第一章

华为初心：40岁的创业者

当我走向社会，多少年后才知道，我碰到头破血流的，就是这种不知事的人生哲学。我大学没入了团，当兵多年没入了党，处处都处在人生逆境，个人很孤立，当我明白团结就是力量这句话的政治内涵时，已过了不惑之年。想起蹉跎了的岁月，才觉得，怎么会这么幼稚可笑，一点都不明白开放、妥协、灰度呢？

我是在生活所迫、人生路窄的时候创立华为的。那时我已领悟到个人才是历史长河中最渺小的这个人生真谛。

任正非，2011年，《千古兴亡多少事，一江春水向东流》

第一节

野草时代的任正非

如今的“90后”“00后”，已经很难理解那个特殊年代的人了。

用“野草”来比喻他们，绝不是贬低，而是事实便是如此。

20世纪80年代的中国，是一个真正的野草时代，又是一个真正的大时代。浩荡的飓风再次席卷中国，没人能够逃脱。

原来管控严密的社会渐渐放宽限制。那个年代的中国人，天生就像野草，当一批人怀抱着“中华兴亡，匹夫有责”的梦想创业，当更多人在“发财致富”的欲望推动下野蛮生长，蜷缩的巨人开始伸展自己的身躯时，整个中国爆发出了无比强大的战斗力。

失去压制的野草疯狂生长，后来，它们有的成为参天大树，有的半道夭折，有的长成了稀奇古怪的形状，中国第一代企业家就此诞生，“企业家元年”开始了。

在世界历史中，有一个神秘的“轴心时代”。公元前500年前后，在中国、印度和西方等国家和地区，人类文化出现集中突破现象，奠定了各自文化的基础和范式。那是一个哲学家、思想家百花齐放与群星璀璨的时代，中国有老子、孔子、孟子、墨子等诸子百家，印度出现了释迦牟尼，古希腊出现了苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等。20世纪80年代后的中国，则是在经济方面开始了大爆发，40来年时间，便让中国成为世界第二大经济体。

能够借着这股浩荡的飓风成为一名“捕风者”，是那一代人独特的机遇和幸运。这种机遇，再也不会有了。

让我们把镜头转向20世纪80年代初的深圳。几年后，万科、中兴、华为将在此诞生，再过些年，腾讯也将在这里登上舞台。

这是一个刚刚从偏远贫穷县城变为特区的淘金之地，中国改革开放的桥头堡，全中国关注的焦点。

书生意气的下海者，野心勃勃的悲情英雄，不择手段，一夜暴富的投机者，坑蒙拐骗的不法分子，构成了这座城市的基本面貌——这是一个令人振奋、充满激情的城市，也是一个浊浪滔天、鱼龙混杂的城市，转业军人任正非的下半生，就将牢牢拴在这样一个地方。

1983年，任正非以技术副团级的身份转业。

与普通的转业不同，任正非转业是因为国家调整建制，撤销了基建工程兵。但这并不表示任正非是一个被淘汰者，事实上，他是军人中的佼佼者，部队很希望他留下，把他安排到一个军事科研基地。那是不错的出路，但已经是两个孩子父亲的任正非还是选择了转业。如果任正非当初选择留在部队，自然就不会有后

来的华为了。

南油集团，是当时深圳最好的企业之一，负责对深圳经济特区西部约23平方千米的区域进行综合开发建设和管理。任正非与妻子一起复员，转业至南海石油的后勤服务基地。这一年，任正非39岁，马上到不惑之年。

就这样熬着资历，也是一种安稳人生，可惜那不是任正非想要的人生。

任正非从来都是一个不安分、自我驱动力极强的人，在部队时，他就有多项发明创造，研制出了空气压力天平，两次填补国家科技空白。1977年10月，任正非所属的基建工程兵在北京举行工作会议，到会的有一千多名领导干部和先进典型。10月24日，党和国家领导人接见了参加会议的全体代表，表彰了一批工程技术人员，其中就有任正非。

第二年，任正非出席了全国科学大会。参加这次大会的知识精英超过6000人，其中35岁以下的不足150人，任正非就是其中之一。

1982年，任正非参加了中共第十二次全国代表大会。

拥有这样耀眼履历的任正非，看到集团的一些领导麻木度日、得过且过，直来直去的他提出要“承包”其中一个公司，并愿意立下军令状，结果得到的是白眼。

为了安慰任正非，集团领导安排他担任一家电子公司的副总经理。

没想到，任正非在这里遭遇了人生的第一个“滑铁卢”：他在一笔生意中被人坑了，公司200多万元货款收不回来！

在军队待过多年的任正非终究还是太单纯了，不懂什么是市

场经济，不懂人心险恶，甚至都不好意思谈钱，也不懂得防范别人，就这样一头扎进险恶的商业生态圈，结果可想而知。

惯做技术的任正非这时候还不是商业英才，只是一块璞玉。

任正非也不讳言自己当初的失败和窘迫：“走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力。一开始我在一家电子公司当经理，也栽过跟头，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。”

2018年，北京，著名财经作家吴晓波采访新东方创始人、天使投资人徐小平，徐小平讲了一个投资案例：

他投资了一位在某个领域数一数二的科学家。一年后，这位科学家来到徐小平的办公室，说要用自己的这项技术做一个商业模式。

徐小平听完，对这位科学家说：“听你讲完，我恨不得打自己耳光。”

其实徐小平不是想打自己，而是想打那个科学家，因为他提出的商业模式简直愚蠢透顶。

那位科学家是科学上的巨人，却是商业上的侏儒。

作为天使投资人，徐小平主要投的就是“人”，看对眼就给钱。这是他跟无数创业者打交道培养出的直觉。他看人的标准有三个：学历、经历和魅力。这位科学家有学历，也有魅力，但是他没有商业经历，所以他是商业的绝对门外汉，如果去做了，一定会碰得头破血流。

即便是世界排名数一数二的科学家，当他踏入新的领域，也比白痴好不了多少，甚至不如一个普通人。

任正非显然不是那种随便跨进一个领域就可以做得如鱼得水的天才。

现实给任正非补上了一堂至关重要的社会实践课。

虽然从小到大饱尝艰辛，但当兵后任正非还算顺风顺水，并慢慢崭露头角。人生直跌谷底，这对任正非而言还是生平第一次。

那时候，内地城市人均月工资不到100元，按购买力计算，这200多万元相当于现在的一个亿！在这种情况下，任正非在南油集团的铁饭碗保不住了。任正非被南油集团除名，任正非苦求留任，却遭到了拒绝。

远在贵州的父母听说了任正非落难的消息，不远千里赶到了深圳，陪伴着他。

已进不惑之年的任正非背负200多万元债务，上有退休的老父老母要赡养，下有一儿一女要抚养，还要兼顾六个弟弟妹妹的生活。他们一家人挤在深圳的棚户区，房子只有十几平方米，连做饭、吃饭都只能在阳台上解决。为了节省开支，父亲任摩逊从不上街买香烟，只吸从贵州老家带来的劣质香烟；母亲程远昭只在集市上买死掉的鱼虾，因为鱼虾一死就十分便宜，只在晚上才出去买菜与西瓜，因为卖不掉的菜便宜一些。

多年后，已经回到贵州的父亲母亲相继意外去世。子欲养而亲不在。任正非悲痛万分，写下了那篇著名的《我的父亲母亲》，心中的悲怆、辛酸、内疚和悔恨几乎溢出纸面，痛恨自己“实际上是一个不称职的儿子”。

这一年，任正非的婚姻也出了状况，妻子离开了他。

工作和婚姻，人生两大支柱同时折断，前行之路陷入无际的迷茫与昏暗，任正非内心的郁愤可想而知。

但福兮祸兮两相依，工作上碰壁、婚姻上的变故，让任正非开始反思。他慢慢改变过去的孤傲，学会了妥协，学会了灰度哲学。

就是这样一个简单的对自我和社会的认识，不知绊倒了多少创业者，其中不乏事业做得如日中天的企业家。

1988年，同样是转业军人的32岁的王遂舟也选择了下海，去郑州亚细亚百货广场担任总经理。很快，极具商业天赋的王遂舟就把亚细亚做成了郑州的标志品牌，亚细亚的广告响遍全国。然而几年之间，这个商业天才一意孤行，四处扩张，“大雾天里纵马狂奔”，硬生生毁掉了一手创造的亚细亚奇迹。

在最后一次集团董事长会议上，王遂舟语气沉重地反思道：“这次回来，看到商场大楼，就别有一番滋味在心头——主帅无能，累死三军。由于我的盲目、草率、想当然，带来大批的干部、员工累死累活，而且效果不好。自己在不惑之年，才真正明白社会的复杂、人世间的残酷，搞一个企业真的太不容易，我心里非常惭愧。”

这就是“后车之鉴”。

任正非终于在痛苦中实现了思维的转变。后来，他有感而发，说：“人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”

这时候的任正非，还在承受双重痛苦的煎熬，没有时间去悲伤和怨艾，他必须尽快想办法赚钱，给家里人提供生活来源，用他一贯的韧性把这个家撑起来。

一个偶然的机会，一个做程控交换机的朋友让任正非帮他卖些设备，几次合作之后，这个已经错过最佳创业时期的44岁中年人萌生了创业的想法。

1987年10月，在深圳湾畔杂草丛生的两间“简易房”里，日后

改变中国乃至世界通信的华为就这样诞生了。

第二节

创华为：活下去才有未来

关于华为这个名字的来历，据说任正非当初注册公司时想不出名字，看着墙上“中华有为”的标语响亮，就拿来作了名字。

任正非后来解释说：“最开始我们公司是代理国外的产品，但我们一直想自己研发产品，因为光代理别人的产品是不可能将公司做大的。我给公司起名叫华为，意思就是中华有为，要告诉外国人，你们能做的东西，我们不仅能做，而且能做得比你们好！”

华为的注册资本只有2.1万元。区区2.1万元，还是任正非和几个合伙人凑出来的，可以说，这是一家“四大皆空”（无资本，无技术，无人才，无管理）的公司。

凭借深圳特区信息方面的优势，从香港进口产品到内地，赚取中间差价——这是深圳那个年代最常见的商业模式，深圳相当多的企业都是以这个模式起步的。

那时候深圳遍地都是发财的机会。刚刚改革开放的中国，各种市场都严重供不应求，处处都是“蓝海”，除了人，什么都缺。倒腾衣服能发财，倒腾磁带也能发财，只要有眼光，能吃苦，敢冒风险。

为了生存，早期的华为甚至卖过减肥保健药品，后来经辽宁农话处的一个处长介绍，华为代理了香港鸿年公司的HAX模拟交换机，转卖给国内县级邮电局和乡镇、矿山等。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

小型交换机是通信组网的关键设备。当年中国还处于改革开

放初期，装座机电话要排队批条。一部家庭电话，初装费就要4000多元，单位用户要5000元，排队要等几个月甚至一年。那时候，家里装一部固定电话，是非常有面子的事情。

市场如此火爆，对交换机的需求也水涨船高，而且客户买交换机要排长队，要预付定金，一般半年后才能拿货。当时只要开通500门的交换机，省领导都会到场剪彩。

那时候，中国各类通信设备主要依靠进口，国内虽然有几百家小型的国营交换机厂家，但技术落后，只能销售给酒店、矿山等用户。邮电局进口各类通信设备，仅小型交换机就从7个国家进口，有8种标准，即日本的NEC和富士通、美国朗讯、加拿大北电、瑞典爱立信、德国西门子、比利时贝尔、法国阿尔卡特。这就是中国通信史上有名的“七国八制”。

国产交换机不行，进口交换机自然就极贵，利润十分丰厚，每线高达300~400美元，这些国际通信设备巨头在中国赚得盆满钵溢。到1993年，中国有超过100亿元的真金白银流入了上述外企的腰包！

虽然对外国巨头吸血的行为非常愤怒，梦想着国产交换机与他们平分天下，但任正非早已过了冲动的年纪，他把这种情绪压到了心底，像一匹坚忍的狼，慢慢积蓄着力量。毕竟企业首要的是生存，而不是热血沸腾地冲出战壕，被一颗廉价的子弹打死——那些年，死于这个原因的公司并不少。

代理鸿年公司交换机的那两年非常辛苦，但为华为赚到了真正的第一桶金。

通过转手买卖和赊账式的交易模式——先提货，卖完后再付款，相当于鸿年公司两年间给了华为一个多亿人民币的无息贷款。

那时候，只要能搞到进口货，有多少要多少，根本不用发愁

卖不出去。所以，每当有人在办公楼下喊：“来货啦！”从任正非到其他所有人，全都欢呼一片，冲到楼下，从大卡车上卸货，跟过年似的……

如果没有代理HAX模拟交换机这两年，华为就不可能生存下来。

更为重要的是，华为建立了自己的营销网络和队伍，摸清了通信行业和市场，形成了自己的风格，并沉淀进骨子里，成为华为的基因，一直传承到现在：

华为极其能吃苦，做事态度极其认真，远超其他通信设备商，给客户留下了非常深刻的印象。

通信设备行业是一个突发状况非常多、后期维护时间长的行业，交换机设备经常出状况，甚至起火。华为代理的交换机价格比从外国进口的低很多，质量比国产的好，只能算作二流产品，所以华为就在服务上做到极致。维护人员24小时准备着，一出问题，马上赶过去维修，态度非常好，华为的这种服务意识是独一无二且超前的。相比之下，那些洋品牌质量虽然比华为的好，但价格昂贵，后续维护困难，出了问题往往没人管。中国丰富的人力资源和低廉的人力成本，是华为后来不断占领国际品牌地盘的重要因素。

这种产品和服务并重的做法，让华为很快崭露头角，生意越做越大，抢占了很多品牌的地盘。

“一不小心”，任正非把代理做得太好了，上游眼红，动不动就断货。刚刚打开的市场、搭建的客户网眼看就要化为乌有，华为只能高价买货，低价卖给客户，倒贴钱来保住市场。

那段时间，受丰厚利润的驱动，交换机代理公司如雨后春笋般冒了出来，不到半年，深圳就冒出上百家，质量参差不齐，恶性降价竞争，把市场搞得一团糟。一年后，这些赚快钱的“二道

贩子公司”绝大部分都倒闭了。

靠做代理是成不了大公司的，把握不了货源，就等于脖子时刻掐在别人手里。

这给了任正非很大的刺激，影响了任正非的一生。任正非决心研发出自己的交换机。

1991年9月，华为决定集中全部资金和人力，开发华为品牌的用户交换机。

50多位研发人员，工作和吃住都在深圳宝安县蚝业村工业大厦3楼。同一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工段，员工们在机器的高温下挥汗如雨，夜以继日地作业。库房、厨房也在同一层，十几张床挨着墙边一溜儿排开，床不够，就在泡沫板上加床垫代替。所有员工，包括公司领导，通宵达旦地工作，累了就在床垫上睡，醒来接着干。

这个拼命法，后来成为华为的“床垫文化”传统。甚至后来华为漂洋过海到欧洲，向国外公司“亮剑”，华为员工也会打起地铺，令欧洲人纳罕不已。

连续几个月白天黑夜地干，吃住都在公司，工程师们连外面是刮风还是下雨都不知道。一位工程师在BH-03研制成功时，由于劳累过度，眼角膜都脱落了，不得不住院做手术。

12月底，设备测试成功，华为终于有了自己的产品，首批三台BH-03交换机包装，发货。这时，华为的账面上已没有资金，再不发货，公司就要破产了。

这三台交换机很快回款，华为得以继续运营。这是一次背水一战的险胜。

接下来，华为飞速研制出了HJD48等一系列交换机。

速度这么快，得益于前几年任正非慧眼识英才。

1989年，偶然的一次机会，华中理工大学（现在的华中科技大学）的一位教授带着他的学生郭平到华为参观。当时郭平刚刚研究生毕业，留校当老师。一番交谈后，郭平就被任正非特有的抱负、热情和诚恳吸引住了，当即留在了深圳。任正非敢于用人的豪迈气魄显露无遗，他任命郭平为公司第二款自主产品HJD48小型模拟空分式用户交换机的项目经理。

此后，郭平在华为扎下根来，历任产品开发部项目经理、供应链总经理、总裁办主任、首席法务官、流程与IT管理部总裁、企业发展部总裁、华为终端公司董事长兼总裁、公司副董事长、轮值CEO及财经委员会主任等。2018年，华为管理层换届，郭平任副董事长、轮值董事长。

当一个人或企业走上坡路的时候，或许是运气使然，或者叫作“吸引力法则”，好事会接二连三地不请自来。

郭平自己来到华为不算，他还推荐了同学郑宝用。

这是一个天才人物。

郑宝用，华为工号**0002**，仅排在任正非之后。他自小家境贫寒，在长乐一中寄宿的两年里，他每两个星期回家一趟拿番薯和米，要走两个小时，没有鞋子，他就光着脚走路。

考入华中理工大学后，郑宝用本硕连读，留校带研究生。郭平推荐郑宝用的时候，他已经考上清华大学博士研究生。

郑宝用来到华为后，大大提升了华为的技术水平，HJD48很快便研发成功了。HJD48可以容纳500个电话用户，很受市场欢迎。

HJD48项目结束后，郑宝用就成了华为的副总经理，兼第一

位总工程师，负责华为的产品战略规划和新产品研发。此后，郑宝用担任华为战略规划办主任、高级副总裁。郑宝用为人随和，性格直率，大家都称他为“阿宝”。任正非还常常拍郑宝用的“马屁”，在会上会下说：“阿宝是一千年才出一个的天才。”在华为，相当长的时间里，郑宝用是唯一敢经常跟任正非拍桌子的人。

之后，郑宝用带领研发人员相继开发出了带100门、200门、400门、500门的系列用户交换机。到1992年，华为产值达到1.2亿元，利润过千万元，而当时华为的员工只有100人而已。

1993年年初，华为召开了1992年的年终总结大会，任正非第一个发言，他哽咽着说了一句：“我们活下来了。”然后就泪流满面，再也说不下去了。台下众人无不为之动容。

华为终于熬过了创业的生死线。

八年后，2000年，华为已经今非昔比，任正非回顾往事，感慨道：“企业能否活下去，取决于自己，而不是别人，活不下去，也不是因为别人不让活，而是自己没法活。活下去，不是苟且偷生，不是简单地活下去。活下去并非容易之事，要始终健康地活下去更难。”

与他的感慨相照应，两年后，任正非迎来了“华为的冬天”：IT泡沫破灭，爱将李一男背叛，母亲逝世，思科诉讼，核心骨干流失，公司管理失序，自己患上抑郁症，还因癌症动了两次手术……在半年时间里，任正非梦醒时常常痛哭。

创业，何其艰难。企业家表面荣光，背地里都是高空钢丝绳上的杂技表演者，战战兢兢，焦灼忧虑，永无尽头。

不过，这是后话。

有了这么丰厚的利润，是否可以歇口气，大家分分钱，品尝胜利的果实了呢？

这就是考验企业家的时刻。作为企业家，他可以不精通技术，可以请职业经理人精细地管理公司，但他必须时刻把握企业的发展方向，对长远利益和短期利益做出明确的抉择。把公司管理得再好而战略决策失误，他顶多是个优秀的职业经理人。

这里就看出职业经理人和企业家的本质区别：企业家必须是领袖，而职业经理人只是高级打工者，无法成为企业家。

这也是企业家选择接班人的大忌。

在大家埋头苦干的时候，任正非早已把目光投向了程控交换机。

相比BH-03、HJD48，程控交换机技术含量更高，功能更强大，刚刚在美、日等发达国家出现，所以价格和利润更高（此书更多分享搜索@雅书B）。

1992年，任正非孤注一掷，投入程控交换机的研发。

这也是没有办法的事情。现实逼迫着任正非和华为必须不断向前奔跑，而且要跑得比对手快，否则就是死路一条。

1965年，英特尔（Intel）创始人之一戈登·摩尔提出了摩尔定律，内容是，当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，每隔18~24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。换言之，每一美元所能买到的电脑性能，将每隔18~24个月翻一倍以上。

通信技术的发展，让所有通信公司都不敢懈怠。

1991年，年方38岁的解放军信息工程学院信息技术研究所所长邬江兴主持研制出了HJD04万门程控数字交换机（一般简称“04机”），一举打破了中国人造不出大容量程控交换机的预言。

（只可惜，这一研究成果直到1995年才借助巨龙通信公司实现量

产。)

1992年，侯为贵的中兴通讯研制出了ZX500A农话端局数字交换机。其实，更早的两年前，在侯为贵的主导下，中兴第一台数字用户交换机ZX500就成功面市了。中兴与华为这两家对手公司，还将在之后的“三国演义”和“中华大战”中血腥厮杀，其恩怨持续至今。

随后，深圳长虹通信设备公司也研制出了2000门数字交换机。

对手正在飞速成长，市场竞争将越发激烈，普通交换机市场的高额利润现象不会维持太久的。整个通信行业，正从“春秋”过渡到“战国”，能笑到最后的寥寥无几，绝大多数交换机企业都将沦为炮灰。

也就是说，华为若停下脚步吃老本儿（其实也没多少老本儿可吃），分分钟就会被市场和对手淘汰。正所谓“逆流而上，不进则退”，要么进，要么死，就是这么简单。

活下去，才是企业的硬道理。

除了胜利，无路可走。

有趣的是，后来华为成为世界第一通信设备商，任正非却因为这个行业更新换代太快，竞争太激烈，不止一次感慨当初不懂事，误上了通信设备这条“贼船”，现在想下都下不来了：

如果我去卖水果，你也会问我为什么去卖水果。但是如果我聪明的话，不走上通信行业，也许对我的人生意义会更大。如果我去养猪的话，这时可能是中国的养猪大王了。

猪很听话，猪的进步很慢，而通信的进步速度太快，我实在累得跑不动了。但不努力往前跑就是破产，我们没有什么退路，

只有坚持到现在。那个时候错误地以为通信产业大，好干，就稀里糊涂地进去了。后来才知道通信最难干，它的产品太标准了，对小公司来说很残酷。

那时和我们同样傻走上通信行业的公司有几千家、上万家，也许他们早就认识到他们的傻，所以转到别的行业成功了。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

但是我们退不出来了，因为一开业一点钱都没有了。退出来我们什么钱都没有了，生活怎么过，小孩怎么养活？退出来，再去“养猪”的话，没钱买小猪，没钱买猪饲料，所以只好硬着头皮在通信行业前行。

第三节

“通信如海鲜”：任正非的得与失

局用交换机前景诱人，做成一单，相当于做成几百单用户交换机，但技术上很有挑战性。另外，华为的营销网在局用领域没有积累，关系网需从头搭建。

最险峻的是对手的改变。之前做用户交换机，华为的对手不过是国内的一些小型交换机公司和一些“二道贩子”，但局用交换机的对手是美国的AT&T、日本的NEC、法国的阿尔卡特、瑞典的爱立信等，也就是上面所说的“七国八制”。华为要动这些国际大公司的“奶酪”，简直就是蚂蚁挑战大象，死了都不会有声响发出来。

但任正非还是硬着头皮，颇为悲壮地冲上去了。任正非、侯为贵，以及那个时代的很多企业家，既是逐利的商人，也是气魄雄浑的拓荒者和英雄。

没想到，这次任正非看走了眼。

华为的第一个局用交换机是JK1000，采用空分模拟技术，于1993年年初研发成功，5月获得邮电部的入网证书。任正非对JK1000寄予厚望，希望它再创辉煌。

但是，任正非错估了中国通信市场的发展速度。1990年，我国固定电话的普及率仅为1.1%，而发达国家为92%，就发展目标来看，到2000年，我国固定电话的普及率最高将为5%~6%，任正非认为JK1000足以胜任。实际情况是，到2000年，我国固定电话的普及率已经达到50%！

在1992年年初，数字交换机技术在欧美已经成熟，开始向全世界推广。而任正非寄予厚望的JK1000刚刚问世，就处于被淘汰的边缘。

尤为致命的是，华为进入局用交换机这个战场，立马感受到了那些国际巨无霸企业的厉害。他们向中国邮电部提出要“通信网建设一步到位”，避免重复投资。这一招“釜底抽薪”打在了华为技术的“七寸”上，JK1000面临着刚上市就成废品的命运。

不甘失败的任正非四处宣传JK1000是适合中国当下国情的，“一步到不了位”，“在选机型时，应根据实际需要来决定”，希望还是先上空分交换机，再慢慢过渡到数字交换机。

在城市毫无胜算的任正非避开对手的锋芒，主要把目光瞄准对手的薄弱之处——农村和偏远县城，组织了一支技术力量和责任心很强的装机队伍，走遍大江南北，终于卖出了200多台JK1000。

JK1000的失败，让任正非见识到了通信技术飞速更新换代的残酷。有人用海鲜来比喻通信产品，说通信产品就像海鲜，早晨还抢手，说不定到晚上就再也无人问津了。一个看上去红红火火的公司，偶尔掉队，就再也跟不上来了。

对比当下，其实当下的互联网经济又何尝不是如此。

风云际会，小人物有时候也能脱颖而出。流水线上的工人曹贻安，没什么学历，却对交换机发展趋势颇有研究，多次向任正非建议开发数字交换机。这便是华为：英雄不问出处。任正非被他打动，做了两手准备，模拟交换机、数字交换机同时研发。曹贻安也一跃成为开发部副总工和数字交换机的负责人。

所以，JK1000虽然让华为走了一些弯路，但并没有耽误多少时间。

C&C08 2000门数字交换机的研发领头人是总工程师郑宝用和项目经理毛生江，原计划1993年五六月份开局（行业术语，指在某一电信局安装调试设备，并顺利提供电信服务），结果产品一拖再拖，就是出不来。毛生江每天看到软件经理刘平都要咕囔一句：“再不出去开局，老板要杀了我。”

10月，项目组实在忍不住了，把还没有测试完毕的C&C08直接拉到浙江义乌，硬生生开局。果不其然，C&C08就像个脾气不好的小孩子，呼损大、死机、断线、打不通电话，问题层出不穷。

郑宝用直接现场指挥，任正非也多次亲临前线安慰，给一线队伍鼓劲儿。那段时间，在巨大压力之下，任正非好像一下老了10岁。

两个多月后，这个局终于开完了。虽然后续小毛病不断，几年后替换了新版本，又经过整整8年的持续优化，C&C08总算是在义乌开通了。

客户对C&C08给予了很高的评价：

我们以前安装的是上海贝尔公司生产的1240交换机。贝尔的同志早就说要开发每板16个用户的用户板，但直到目前还没有推出。想不到你们公司这么快就推出来了，而且工艺水平这么高，你们是走在了前面。

终端采用全中文菜单方式，支持鼠标操作，并设计有热键帮助系统。界面清晰美观，操作方便，简单易学，使得操作员们免去了培训之辛苦，也减少了误操作的可能性，他们十分高兴。

大家还把注意力放在C&C08 2000门的时候，任正非想得更远，他要把C&C08万门机研究出来。

不过，对当时的华为来说，开发万门机多少有些鸡肋。

华为的客户主要在农村，C&C08 2000门完全够用，万门机在农村并没有市场。为了给研究人员鼓劲儿，郑宝用打包票说：“你们尽管开发。开发出来，我保证帮你们卖掉10台。”

没想到，后来C&C08万门机卖掉了何止10台，而是惊人的几十万台，成为国内公用电话通信网的主流交换机！

继郑宝用之后，又一个通信界天才人物——李一男出场了。

李一男，1970年出生，湖南人，15岁就考入了当时的华中理工大学少年班，聪明绝顶，领悟能力超强。1992年，李一男读研二，到华为实习，第二年毕业后就加入了华为。进入郑宝用领导的万门机方案组时，李一男还不到22岁。

按照李一男的方案，华为研发部订了近20万美元的开发板和工具。没想到，研究了几个月后，大家发现这套技术并不适合万门机，华为根本没有能力实现这么快的总线。20万美元就这么打了水漂。

1993年正是华为财务状况非常紧张的年份，很多急需的元件都因为缺少资金而无法进货。给公司造成如此大损失的李一男非常内疚，上班时只要听到电话铃声就紧张。好在郑宝用门路广，想办法只赔了供货商20万元人民币就了结了此事。

任正非对于研发部的失误并不太在意，他从不以一时的成败来论英雄。“我不觉得跌倒可怕，可怕的是再也站不起来！”华为的企业文化精髓不在于百战百胜，而是在战局不利的状况下培养出不屈不挠的奋斗精神。

他很清楚通信行业的研发多么烧钱、成本多么高昂，“高投入，高产出”是唯一的道路。在企业起步阶段，对研发人员有过多的责任要求，必然会令其束手束脚，瞻前顾后，只求稳当，不求出成果。

强烈的冒险精神和容忍试错的宽大胸怀，是任正非的华为和侯为贵的中兴的重要区别，也是造成华为和中兴差距越来越大的根源。

几年后，华为终于比较有钱了。1996年，华为计划投入一亿多元的研发经费，年终结算时发现竟然还有几千万没花出去。任正非很不高兴，说了一句话：“不许留下，全部用完。”这笔经费实在无处可花，无奈之下，开发部只好把开发设备都换成了新的。

任正非太需要优秀的技术人才了，对于李一男，他有说不出的喜欢，给了李一男超常的升迁和施展才能的空间：

两天，升任华为工程师。

半个月，升任主任工程师。

半年，升任中央研究部副总经理。

两年后，被提拔为华为公司总工程师/中央研究部总裁，顶替了郑宝用。

27岁，李一男坐上了华为公司的副总裁宝座。

在当时华为所有高层中，李一男是年纪最小的，其他人基本上比他大10岁以上。李一男能在华为最要害的部门做老大，让其他高层心服口服，可见其天分和能力。李一男被任正非亲切地称为“红孩儿”，甚至一度被传为“华为的太子”。正因如此，当2000年李一男“出走”，成立港湾公司，与任正非争夺天下时，任正非异乎寻常地懊悔、痛心和恼怒，最终把港湾彻底收购，方泄心头之恨。

就在大家一筹莫展的时候，郑宝用和李一男共同想到了将光纤作为交换机的连接材料。后来的事实证明，华为采用的准SDH技术是一项创举，不仅在中国，在国际上都是最先进的！

C&C08万门机的第一个实验局选在了江苏邳州。邳州邮电局之前采购过上海贝尔的一批S1240交换机，想要扩容时，贝尔却无法及时供货。国际大公司感知慢、行动迟缓的弱点暴露无遗，这才给了华为C&C08万门机挑战的机会。

但华为的万门机在外在形象上失分不少，功能上也是故障频出。

先是跟上级局联系不上，打不了跨局的长途电话。一个多星期的时间，李一男他们换了新的中继板、中继线，故障依旧；任正非从总部派来了一拨又一拨硬件开发人员，还是找不到问题的所在。

大家束手无策，心生绝望，李一男甚至心灰意冷地对刘平说：“我可能干不下去了，以后你接着干。”

天无绝人之路。一个偶然的的机会，硬件负责人余厚林发现原来是交换机接地线没接好，于是问题迎刃而解。

没想到，接下来出现的问题更为棘手。

由于程序处理的错误，C&C08万门机有时会忘记释放间隙，

累积下去，所有的间隙资源都会用光，交换机也就瘫痪了。

一个多星期的跟踪都没有解决这个问题，他们只好用了一个“半夜鸡叫法”：每天半夜两点，软件自动重启，释放所有间隙。如果这时候还有用户打电话，就会突然掉线。“半夜鸡叫”一直持续了大半年时间，经过多次版本升级才得以解决。

不管怎样，华为终于后来居上，正式取代贝尔，成为邳州邮电局的第一批产品合作企业。

C&C08在华为发展史上，在中国通信发展史上，都有着重要的意义，标志着华为终于在通信市场站住了脚跟。1997年，华为的C&C08数字程控交换机获得了国家科技进步奖二等奖。

这也是一次“赌国运”的冒险，如果C&C08失败，华为将不复存在。C&C08对华为来说，不是一个简单的产品，而是华为发展的基石，后来的传输、移动、智能、数据通信等产品，都是从这里发展而来的。甚至于很多华为人选数字都喜欢“08”，有着浓厚的“08机”情结。

C&C08也是华为的“黄埔军校”，为华为培养了一大批干部。华为的大部分副总裁都是从这个产品中出来的，中研部的历任负责人全部由C&C08出来的人担任，至于在公司各部门当总监的就更是数不胜数。

当年，华为的工程师们8月到邳州，原想能在国庆节前赶回深圳过节，没想到直到10月中旬开局才结束。

最后验收的时候，任正非从深圳赶到邳州。聊到兴起，任正非激昂地预言：“10年后，华为要和AT&T、阿尔卡特三足鼎立，华为要占三分之一天下！”

当时大家哄堂大笑，心想：“老板又吹牛了。”

这不是任正非心血来潮。当年8月初，全国各地100多名客户代表到华为开会，任正非就发出了豪言壮志：“历史将我们推到了不进则退的地步，面对这严峻的形势，我们会更加努力奋发，迎接挑战，争做中国第一，进入世界通信八强之列，把外国机器挤出中国市场，并努力挤进国际市场，在东南亚市场、俄罗斯同美国共同瓜分市场。我们有信心为我国通信事业做出贡献，我们将不惜任何代价。”

要知道，当时的华为仅仅是一家民营小公司，1993年营业额仅有4.1亿元，虽然比上一年增长了三倍，但与AT&T、阿尔卡特相比，完全不是一个量级的。别的不说，AT&T的贝尔实验室1993年的科研经费就达30亿美元！

没想到10年后，2003年，华为的营业额就达到了317亿元，比1993年增长了76倍，而AT&T和阿尔卡特竟然在华为的竞争逼迫下被迫联合起来才能抗衡华为！

而到了2018年，华为的营业额已经达到了惊人的6036亿元，是1993年的近1500倍！

历史再次证明了任正非的眼光和实力！

第四节

伟大始于卑微：企业家是如何炼成的

从1987年华为成立到1993年C&C08万门机成功开局，任正非和华为跌跌撞撞地闯了过来。华为已经度过了最危险的生存期，从幼童成长为青年，可以走上擂台，跟国际大企业和国内竞争对手过过招了。

每一个成功的企业家自然有其成功的秘诀，从中细细分析，我们的确能看出有一条明确的主脉络在引导任正非的成功，让任正非一开始就走在正确的路上。

1.不拼命就会死

华为是在中国积贫积弱、通信行业整体落后多年的形势下创立的，虽然赶上了国内通信行业的巨大“风口”，但风口大，竞争也就大。刚出生，华为就要面对诸多国际大企业的碾压，要面对国企、同行的竞争，要面对贷款政策的歧视，要面对用惯了进口设备的官员的不信任。一个没有政府背景的民营企业，一个从0到1的企业家，除了拼命，别无他法。

任正非选择的这条路可以说是备尝艰辛，险象环生。

任正非亲口讲过两个例子：

有一次，为了挽救一个地方市场，华为高层某管理人员亲自赶往沈阳。当知道该客户要在一个宾馆与爱立信洽谈时，刚到沈阳的他没顾上喝一口水，就立刻赶到宾馆大厅守候。由于不知道客户什么时候谈完，他就一直守在那里不敢离开，连饭也不敢吃。

直到深夜1点半，那个客户终于出来了。那位华为高层立即上前搭话，但对方撂下一句“没有时间”就走了。

还有一次，某年的冬天，华为的一名博士在北京首都机场接一个重要的客户，因为飞机晚点，那名博士在寒风中站了4个多小时。终于，重要客户到了，看到有人接他自然很高兴，但是当知道不是AT&T（朗讯电器）的人接时，扭头就走了。

但就算遭受这样的轻视和羞辱，任正非带领的华为人也只能忍受。

跨国公司把主要城市占领了，任正非就只能搞“农村包围城市”，去做那些条件差、利润微薄的偏远市场。

华为创始人张建国1992年被派到福建，天天开着一辆破旧的吉普

车在各个县城和乡镇跑。三年下来，他对各个县城的分布了如指掌，随手就能画出一张福建的县级区位地图。

1994年，刚刚加入华为不到两年的李杰被调任营销，任正非在大会上问他：“你们一年最多能跑多少个县？”李杰拍脑袋回答：“500个吧。”任正非说：“那我就按500个县定指标，你们去跑。”

于是，十多个人，开着公司配备的五六台三菱吉普和两台奥迪车，从深圳奔赴全国各地的县邮电局，推广华为刚刚研发出来的局用交换机。每个县差不多需用3天时间，每个人跑了四五十个县，用了两年时间，跑了500个县，积累了几尺厚的客户资料……

1994年夏，华为刚刚完成上海市话局增值业务平台系统开局，正好赶上一次全国电信高层会议在上海召开。这是一个向全国运营商展示华为的绝好机会，华为立即决定将万门机运到会场，搭建一个展示平台。

但是留给华为的准备时间不多。华为上下都行动起来，不到5天时间就完成了设备运输、展位搭建、设备调试的全部工作。

现场会那天，凡是观摩过华为产品的专家、政府官员，都对华为的技术很是震惊。

有一次，华为的交换机卖到湖南，可是一到冬天，很多设备就短路。现场查不出原因，技术人员就把故障设备拉回深圳，一帮人琢磨到底是怎么回事。后来，他们发现单板上有水渍，怀疑那是老鼠的尿。

于是一个年纪大的员工就出去了一趟，一会儿就端回了一小瓶橙黄色的液体，说那是老鼠的尿。往单板上一浇，顿时噼里啪啦一阵响，伴随着电火花，研究人员一片欢呼，不顾臊臭，扑上去查看起火点。

最终他们确定，尿里所含的成分是断电的原因。湖南冬天冷，老鼠就跑到散热设备里做窝，顺带撒尿。他们针对这一具体问题进行了产品改造，很快就把问题解决了。

1994年，华为第一次参加北京国际通信展，华为展台上挂出了“从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”的标语。这并非刻意标新立异，它恰恰是华为过去数年的真实写照。

这种艰苦奋斗的精神，深深地刻在了华为人的骨头上，渗透进华为人的骨髓里，哪怕后来华为超越朗讯、爱立信，成为通信行业第一，任正非也从不放弃强调艰苦奋斗。

“图功易，成功难；成功易，守功难；守功易，终功难。”艰苦奋斗很多企业家都能做到，但做到行业第一，依然“偏执狂”般保持艰苦奋斗，并时刻敲警钟提醒，身体力行整整30年，这样的企业家能有几个？

2.终身学习，有开阔的视野

何以要将这一条放在第二位？

“终身学习，有开阔的视野”，看着简单的10个字，其实很大程度上决定了企业和企业家的未来。

除了勤奋、耐劳，20世纪80年代的中国企业家其实还有一个显著的特点，那便是他们受成长环境的影响，往往有着“敢教日月换新天”的豪情，胆大包天。胆气有余，素养不足，这是当时相当多企业家轰隆隆成功、呼啦啦失败的根本原因。

受制于时代，一代人往往只能在一个时代呼风唤雨，解决一代人的问题，新时代到来，自然有新人辈出，前浪也会很自然地死在沙滩上。新陈代谢，万物莫不如此。放眼四周，我们会发现无数这样的例子。

任正非却跳脱出来了。作为中国第一代企业家，他在新的互联网时代依旧纵横驰骋，甚至越战越勇，这便是“学习”的力量。

1963年，任正非就读于重庆建筑工程学院（现已并入重庆大学），还差一年毕业的时候，“文革”开始了。父亲被关进了牛棚。因挂念挨批斗的父亲，任正非扒火车回家看望父亲，路上还挨了造反派和车站工作人员的打。父亲嘱咐他说：“记住，知识就是力量。别人不学你要学，不要随大溜。”

任正非回到重庆后，把电子计算机、数字技术、自动控制等专业技术自学完，还把樊映川的《高等数学习题集》从头到尾做了两遍，接着学习了逻辑学、哲学，精读《毛选》四卷。他还自学了三门外语，当时已达到可以阅读大学课本的程度。

直到60多岁，任正非还在学习外语。他说过：“如果是坐两个半小时到北京的飞机，我至少看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。”

万向集团董事局主席鲁冠球就说：“过去总觉得互联网仅仅是一种工具，企业里有人用就可以了，没必要每个人都懂、都用，总觉得鼠标里点不出万向节。现在不同了，孙子、外孙回来都跟我讲互联网，互联网已经从一种工具变成一种思维、一种文化、一种工作和生活的状态，打印产品也已经近在眼前了。怎么办？只有下功夫学，善学者能，多能者成。”

要知道，这是一位1945年出生的老人的话，他已经在2017年10月去世，真正地活到老，学到老。

Facebook（脸书）的创始人扎克伯格每年都会设立一个目标，如2010年是学中文，2012年的挑战是坚持每天写代码，2015年是每周阅读一本书，他全部做到了。

1991年秋天，任正非第一次到美国考察。“人才—科技—经济”的良性循环给任正非的震撼最大：“越繁荣就越发展科技，越

发展科技、越重视教育就越人才辈出，越人才辈出，经济就越繁荣，如此走入一个良性的循环圈.....美国将经久不衰。”

20多年后的2016年，他对美国的评价更加深刻入微，着眼运用于华为：“美国是最自由化的国家，美国的思想和商业文明灿烂辉煌，五彩缤纷，像焰火一样，其实‘灿烂’的另一个名词，就是‘混乱’。一定要有一个主心骨、主航道，一支铁一样的队伍，才能使灿烂变成辉煌。但美国也有铁一样的军队，保障国家坚定的发展方向。美国名牌大学，凝聚了世界精英、灿烂的思想，若无集中度，也会耗散掉。美国军队是最遵守纪律、最自强不息的组织，大量的优秀军人，后来成为美国总统、企业家，凝聚了这些创新力量。华为公司要持续开放，也要有铁一样的力量，在岗、在职的人要英勇奋斗，这就是我要建设战略预备队的核心。我们也需要一支有铁的纪律、铁的意志的队伍。”

观察美国近30年的发展历程，虽然有种族问题、自由的弊端，但它仍然保持着强大的持续创造力，新的领袖企业不断出现。美国本土制造业衰落的同时，更多的国家和地区成为它的制造工厂，而且美国本土信息产业崛起，弥补了制造业衰退带来的问题，所以美国是升级了，而不是衰落了。

2015年，马云在香港演讲，感慨道：“（当初）出现IBM的时候，我想，完了。（然后）这个世界出现一个微软。出现一个微软后，我们觉得根本不可能了，来了一个雅虎。雅虎之后来了一个谷歌，谷歌之后来了一个亚马逊，亚马逊之后来了一个Facebook，Facebook之后来了一个阿里巴巴。阿里巴巴以后，一定还会有层出不穷的公司。”

2001年，任正非考察日本归来后写出了有名的《北国之春》，又提出要向日本人学习勤劳、忍耐和认真，学习德国人的执着，为“华为的冬天”准备好棉袄。

一个肯终身学习的企业家，才是让员工和客户放心的企业家，才是能够带领企业走向未来的企业家。

3.善用人，全员持股

在BH-03、HJD48、C&C08的研制过程中，一大批人才在铁与火的战场上冒了出来。郑宝用、李一男、刘平、毛生江就不用说了，30年后的华为，相当大比例的中高层干部都是在那个时间段加入华为并崭露头角的。

什么样的人能做领袖？

答案是，能够把一大批精英聚合起来，为了同一个理想奋斗并不断赢得胜利，给员工超出预期的回报，让员工充满成就感和荣誉感的人。

像刘邦、曹操，举重若轻，能够吸纳各方面、各层次的优秀人才，使其各自发挥能力。与之对应，张良再智谋无双，也做不成领袖；诸葛亮越是鞠躬尽瘁，事无巨细，越是不能成为领袖。

这也就是任正非自己说的，“我什么都不懂，就懂一桶糨糊，将这种糨糊倒在华为人身上，将十几万人粘在一起，朝着一个大的方向拼死命地努力”。很多人不理解任正非这段话的重要性，误认为这是任正非随口的自谦，其实这恰恰点明了一个企业家的核心素质。

前文提到的曹贻安，一个没有文凭的流水线工人，就因为多次提醒任正非要抓紧研究数字交换机，被任正非破格提拔为开发部副总工、数字交换机部的负责人。虽然曹贻安能力有限，渐渐淡出华为的高层决策圈，但就算“千金买马骨”也值了。

任正非肯给钱，华为的高工资是有名的，这个“传统”由来已久。任正非曾经颇为自得地说：“华为20多年来成功的秘诀就是‘分钱’。把钱分好，很多问题都好解决。”

2013年，任正非将其归纳为“力出一孔，利出一孔”。后来，

任正非对其进行了进一步发挥：“大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉瓦尔喷管的小孔扩散出来，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔其威力。”“如果华为能坚持‘力出一孔，利出一孔’，下一个倒下的就不会是华为。”

前文提到的刘平（后来成为华为副总裁）1993年从大学辞职，加入华为。那时华为新招人员的工资标准是本科生1000元，硕士1500元，博士2000元，特招人员除外。刘平在学校的工资是400多元，在华为的工资是1500元，但他2月只上了一天班，结果拿到了半个月的工资。3月，刘平的工资就涨到了2600元。每个月工资都会上涨，到年底时，工资已经涨到6000元。不过，这些工资他并没有全部拿到手，每个月他只能拿到一半的现金，另一半记在账上。

后来任正非跟他们聊天时说：“我们现在就像红军长征，爬雪山过草地，拿了老百姓的粮食没钱给，只有留下一张白条，等革命胜利后再偿还。”这些账上的工资后来变成了华为的股份，最后持有人都得到了回报。任正非毫不含糊地兑现了他的诺言。

给招揽来的精英高工资已经很厉害了，任正非又有一个独创的“全员持股”模式：

建立了员工持股制度，虽然只是个雏形。

创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。

仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支

持，他在30年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放得如此鲜艳，成就华为的大事业。

华为公司是国内第一批实现全员持股的公司之一，任正非仅占华为公司股份的1.4%，其他98.6%的股份由员工持有。

华为的内部股份并不是一次性分配完的，而是动态地不断扩充配额。在华为工作的时间越长，得到的分红就越多，而且分红之多让基本工资显得并不重要。1992—1996年，每年的分红比例都高达100%。2001年，内部股份改为虚拟受限股。

员工离开华为时，便不能继续持股。

这在中国是绝无仅有的。

绝大多数企业家都没有任正非的魄力，更没有像他那般对金钱的抵抗力。

回想任正非上高中的时候，正赶上三年困难时期，当时家里连饭都吃不饱。高三的时候，任正非在家复习功课，准备参加高考，有时饿得实在受不了了，就把米糠、菜和一下烙着吃。当时家里还有一点儿存粮，任正非却不敢随便抓一把，因为他知道父母和弟弟妹妹也在挨饿，自己偷吃了，弟弟妹妹就可能饿死。任正非后来回忆说：“我的不自私也是从父母身上学到的。华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。”

“财聚人散，财散人聚”，别的企业家万难逾越的关卡，任正非早已经悄然渡过了。入伍后，任正非多次立功，却因为身份问题，一直没有通过入党申请，只能得一个“学毛著标兵”的荣誉，看着自己带的兵一个个立功受奖。这让他习惯了不得奖的淡然。

无恒产者无恒心。员工普遍持股，让华为获得了别的公司没有的持续驱动力和凝聚力。

与上市公司相比，华为的内部股份制度让华为免除了控制权被外人和资本所夺的风险，也避免了上市公司常有的短期逐利思维，让公司可以根据长期规划投资那些一时看不到效益的研发工作，慢慢成长为大公司。

我们下一章提到的美国电信巨头AT&T公司，之所以从巅峰跌落，其中一个原因便是公司股东盲目追逐股市短期暴利，慢慢扼杀了AT&T的生机。

扩展到政治领域，我们也会发现类似的现象。在欧美国家，已经出现了基础设施落后的苗头，一些大型基础工程往往无人关心，无人牵头。一利必有一弊，这便是民主选举制度“抓小放大”的弊端所致。

4.中国人特有的聪慧狡黠，却能坚持“以奇胜，以正合”

创业百事艰难，条件艰苦是一方面，忍一忍，想办法克服就是了，但是通信设备总是需要做测试的，华为没钱买，又该怎么解决呢？

中国人特有的聪明才智就在这里体现出来了，总能发明一些土办法来代替。

技术人员用万能表和示波器来测试交换机，用放大镜一个个检查电路板上成千上万个焊点，效果竟然也不差。

后来，硬件部经理徐文伟还专门写了一篇文章，题目就叫《用万能表及示波器来认识交换机》。

中国人的聪明无与伦比。举一个例子：

萨苏在他的《京城十案》一书中写道，“文革”后，美国红色农业专家韩丁来到中国，推动三件农业“大杀器”——康拜因、喷灌和免耕法。

“那时候萨娘（萨苏之母）刚调回北京不久，三十几岁，正是干事业的时候，她的同事也差不多。虽然十年浩劫让大多数人生疏了业务，但一旦投入工作，这帮中国人的本事即便是作为朋友的韩丁也没想到。比如，韩丁带来的脱粒机，核心部件是个满身是刺的钢辊，这边进去老玉米，上面的玉米粒立即被钢辊上的尖刺抓住，那边出来就是玉米豆和‘剥光’了的玉米秸，端的神奇，不过售价也让人吃不消。这种带钢刺的辊子我国没有生产设备，看来不得不进口美国的了。结果萨娘他们弄了个黑铁轴，叫个焊接青工不断对着上面电焊，一点就是一个尖刺，一会儿工夫就把美国带专利技术的玩意儿给做了出来，造价等于进口的千分之一。韩丁先生抱着这铁辊转了三圈，差点儿拿那狼牙棒似的玩意儿砸自己脑袋。”

但聪明劲儿也往往会坏事，凭小聪明而不肯用功，浅尝辄止，好幻想而不肯踏实工作，喜好夸夸其谈而眼高手低，过分强调精神上的“艰苦奋斗”而无视技术上的落后，不过是一种聊以自慰的精神胜利法。

任正非深知测试设备的重要性，眼前的替代方法终究是暂时的游击战，一有条件，就赶紧向正规化转变，“以奇胜，以正合”。这才有了1996年华为的“二次革命”。也正因为“二次革命”，华为才具备了成长为行业领袖和国际企业的潜质，安然度过了企业成长的第二个关键节点。

“以奇胜，以正合”，是堂堂正道，却只有极少数人能够做到。大部分人受资质所限，学不会灵活机变，一小部分人则是生性聪明狡诈，喜欢“奇谋”的速成，目标伸缩变换，养成了“绕着走”的习惯。只有极少数人能胸怀大志，踏实做事，又不乏权变，这类人便是天然的领袖。

任正非以交换机起家，却能坚持做自己的技术，创建自己的品牌，不肯把脖子伸过去让上游攥住，这才是堂堂正正的企业之道。

5.死咬住技术不放

改革开放初期，中国技术落后，政府不得不用市场换技术，相当多的企业走上了“贸工技道路”，迅速成长起来，诞生了一大批成功的企业。

但这些企业并没有抓住这千载难逢的几十年的宽松机会研发出自己的核心技术，而是选择了容易走的那条路，满足于加工、组装，热衷于通过恶性价格竞争来击倒对手，尤其是挤垮本国企业，并沾沾自喜。当人口红利、政策红利、市场红利渐渐消失时，在国际大环境突变的形势下，我们就看到了很多当初搭便车搭得风生水起的著名企业被高速列车甩了下来。其情形，一如当下的互联网经济，风口转移，便留下一地没穿内裤的创业者。

华为与之截然相反，走的是“技工贸道路”。任正非的目标一直很明确，那就是占领中国市场，开拓海外市场，与国外同行抗衡。所以任正非从一开始就选择了紧跟世界先进技术，研发自己的核心技术，形成自己的核心竞争力，发展民族工业。这条路之艰险，吓退了绝大部分中国企业家，但“沧海横流，方显英雄本色”，最为重要的是，如果想做一个百年企业、做一个国际大企业，仅仅一副虚胖的空壳是不足以支撑远航的。没有钢筋铁骨，何来精气神？没有科技支撑，何来工业独立？没有核心竞争力，如何抵御全球环境变化，抵御大浪冲击？

2018年中美贸易战，让很多人看清了缺少核心技术的危险，可惜，时过境迁，很多企业和企业家已经无法回头，悔之晚矣。

为了拥有自己的技术，任正非投入了巨额的资金，可以说把命都押在了研发上，承受的压力是常人无法想象的。

王健林创业初期，某银行承诺给他们一笔2000万元的贷款，结果负责人又反悔了。王健林去单位堵，去那个负责人家里堵，前前后后跑了五十几次，那个负责人都不肯见他，贷款最后也没批下来。这反倒刺激了王健林，他给自己定了这样一个目标：一

定要把这个企业做大，做到世界级！

20世纪90年代初，为了控制经济泡沫，政府收紧了贷款，华为这样初出茅庐的民营企业，更是无法贷到款。

华为的资金短缺到什么程度？

当时华为JK1000项目耗干了辛苦攒下的家底，任正非不得不四处借钱，却贷款无门，被迫数次向国企以及民营企业拆借大笔资金，利息高达20%~30%，其实就是高利贷。任正非用这些钱，孤注一掷地将宝押在了C&C08上。

工资经常拖欠，还只能发一半，华为人员流动性很大，很多员工拿到年终奖后就赶紧辞职了。

当时华为内部有个政策，谁能给公司借来1000万元，就可以一年不上班，工资照发！

某次动员大会上，任正非就站在5楼会议室窗边对全体干部说：“这次研发成功，我们都有发展，如果研发失败了，我只有从楼上跳下去。”

开发C&C08的时候，尽管华为穷得都发不出工资了，但在产品开发的投入上还是大把大把地花钱。上百万元的逻辑分析仪、数字示波器、模拟呼叫器等最新的开发工具，应有尽有。

破釜沉舟的决心，不顾一切地投入研发，任正非终于再次成功了。

6.为客户创造价值，构建利益共同体

破釜沉舟的事情，任正非干了不少一次。

为了解决资金难题，同时拉近与客户的关系，1993年，由华

为、西安十所（电信科学技术第十研究所）和17家省市级邮电局合资的莫贝克成立了。公司总资本8900万元，由17家邮电局出资3800万元，主要做电源设备。

这是一步绝妙的好棋，也是一步破釜沉舟的险棋。华为以合资的方式，获得了急需的资金，用于C&C08万门交换机的开发，并与这17家邮电局结成了稳固的利益共同体，条件是华为承诺三年回本，也就是每年有33%的超高回报率！

超高的回报率会催生超强的欲望。如果做不到，任正非与17家大客户的合作立马有倾覆的危险。

好在任正非再次险之又险地做到了，连续三年都拿出了1300万元分给股东们，C&C08万门交换机也顺利投入市场，为华为赚来了大笔的真金白银。

1995年3月，华为电源事业部并入莫贝克，后来，莫贝克更名为华为电气，注册资本为7亿元。华为电气以电源业务为主，市场占有率为40%，监控设备为50%~60%。2000年，华为电气和华为技术分别出资90%和10%成立了安圣电气。2001年，艾默生电气有限公司以7.5亿美元（折合人民币60亿元）收购了安圣电气100%的股权。这笔钱，让华为在随后的“冬天”有了很硬的底气，安然渡过了危机。

之后，任正非把这个做法复制了一次，通过与邮电局合资办企业，变成对方的合作伙伴（此书更多分享搜索@雅书B）。

这里就体现了任正非的高明之处。

竞争对手固然是要打败的，但也不是不能合作。打得天翻地覆，一转身，任正非就可以跟对方展开合作。像爱立信、西门子，都曾是华为的强大对手，但不妨碍后来双方在欧洲的合作。而这种带有善意的竞争合作关系，已经超越了中国传统“非黑即白，非友即敌”的竞争文化，也为后来华为成功扎根欧洲立下了

汗马功劳。

开放、合作、分享、共赢，能“不战而屈人之兵”，不断把敌人同化成朋友，这是任正非的独特能力。与强大的欧洲竞争对手结成利益共同体可以看作“华为全员持股3.0版”，而与邮电局结成利益共同体则是2.0版。

客户的钱当然是要赚的，但一定要让客户也有钱赚，任正非决不做一锤子买卖，为此，他不惜放弃一部分自己的利润。别人是捞鱼，他是养鱼，从不做竭泽而渔的短视行为。后来，任正非将其凝炼为“以客户为导向”，为客户创造价值，进而实现双赢。

华为刚起步时，任正非亲自提着包在西南“扫街”，一个县局一个县局地做。县局电话容量是官员提拔的重要指标，华为可以帮助县局做政绩。随着基层官员的晋升，华为的生意就逐步做到了省局。

1997年，华为的第一个合资企业在四川成立，取名“四川华为”。有钱赚，还能顺便解决下属三产企业的就业问题，合作方积极得很。四川华为当年就拿到了5个亿的合同，是1996年的12倍！

四川华为的成功让任正非很振奋，立即决定推广这种模式，在每省都建一个。

很快，天津华为、北方华为、上海华为、山东华为、浙江华为、辽宁华为、河北华为、安徽华为也建了起来。河北华为当年就销售了10亿元的通信设备，山东华为则达到20亿元，是之前的10倍，与铁路系统合作的北方华为销售额是2.9亿元，而合资方分红比例一般都在20%！

华为借此从农话端顺利转入了市话端，市场规模急剧扩大，“巨大中华”中其他三家的地盘逐渐被华为攻下，1994年到2000年，华为营业额分别是8亿元、15亿元、26亿元、41亿元、

89亿元、120亿元、220亿元，增长率惊人。

7.专注，绝不偏离主航道

对一个企业家来说，有时候不做什么比做什么更能考验素质。

断然拒绝诱惑，坚守本心，才能走到最后。

1992年的深圳，房地产、股票泡沫正大，大量资金涌入，社会上很多人靠炒作楼市一夜暴富，左手进，右手出，赚的钱甚至比开发商还多。辛辛苦苦做实业的人，反倒日渐艰难。其情形，与近几年再相似不过。

快钱赚得如此容易，何必辛苦做实业？重利之下，不少企业家陷了进去，这里面便包括柳传志，还有当时声名显赫的四通集团。

任正非偏偏躲得远远的。

后来，他在《华为的红旗到底能打多久》里回顾道：

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，倒不是什么出淤泥而不染，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。

有舍才有得，道理人人都知道，但是当风口到来的时候，又有几个人能保持头脑冷静，不动心，不走偏？只有内心目标明确而坚定，能在各种诱惑中拥有一颗定风丹，才能换来今天的成功。

这样的人不成功谁成功？

他所缺的只是一个机会罢了。机会到来，他就一飞冲天。

不忘初心，方得始终。

坚决不偏离主航道，任正非坚持了30年，其间错过了很多赚快钱的机会，如后来的小灵通项目，让任正非痛苦纠结了好几年，但是也让华为一步步扎实前行，避过了很多深坑和陷阱，最终得以突破。

“华为不就是耐了二三十年的寂寞吗？我们不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。几十年聚焦在主航道，突破就有可能。”这是2018年任正非面对采访者时的感慨。二三十年冷板凳坐下来，二三十年“愚公移山”挖下来，终于造就了今日万众瞩目的华为！

第二章

颠覆者：从无籍籍名到领跑

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、贝尔实验室等，我们制定的产品和管理规划都要向它们靠拢，而且要跟随它们并超越它们。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。

任正非，1998年，《华为的红旗到底能打多久》

第一节

“四国演义”

20世纪80年代末90年代初，中国的小型交换机生产企业野草般生长起来，尤其是在珠三角地区。随着交换机技术的升级，从模拟转向数字，绝大部分企业都被淘汰掉了，最终剩下四家——“巨大中华”，分别是巨龙、大唐、中兴和华为，在90年代的中国通信市场上，展开了一场惊心动魄的“四国演义”。其中，中兴与华为的较量延续至今。

在“巨大中华”四家里，其实中兴成立最早，比华为还要早3年。

80年代，美国半导体产业刚启动，时任航天部副部长的钱学森要求航天691厂跟进半导体产业。1981年，作为691厂技术科科长

长的侯为贵，被派往美国负责技术引进。

随后，1985年，43岁的侯为贵离开691厂，南下深圳，创办中兴半导体有限公司，注册资本280万元（相比之下，任正非只有可怜的2.1万元，是真正意义上的白手起家）。彼时，为了生存，中兴主要干些低端电子产品的来料加工。这与任正非初创华为类似，都需要先生存，徐图发展。

侯为贵后来多次谈到为什么投入电信行业：一是看中了电信行业的巨大市场容量，二是可以充分发挥自己的技术优势。

1986年，中兴开始研制68门模拟空分用户小交换机。一年后，任正非创立了华为。

1990年，在侯为贵的主导下，中兴第一台数字用户交换机ZX500成功面市。

1992年，中兴ZX500A农话端局交换机的实验局顺利开通。到1993年，中兴2000门局用交换机的装机量已占全国农话年新增容量的18%。

1995年，中兴启动国际化战略，比华为早一年。

1996年，中兴获得孟加拉交换总承包项目。

1997年，中兴在深交所A股上市。

2004年，中兴在香港上市，成为中国第一家A+H上市公司。侯为贵也获评“2004年CCTV中国经济年度人物”。

对比中兴与华为的发展历程，我们发现，华为和中兴的路径非常相似，如双生子，这也造成了之后20多年双方的血腥竞争和积怨。

对比之下，巨龙和大唐则是含着金饭勺出生的“富二代”。

巨龙由数家国企于1995年发起，甫成立便有前文提到的邬江兴1991年发明的“04万门机”来主打市场。“04机”极其厉害，在短短3年之内，累计销售超过1300万线，总额100多亿元，可谓红遍中国。

三年后的1998年，大唐成立，这已经比华为晚了11年，可是大唐的前身是有40年历史的电信科学技术研究院，技术实力雄厚，国家给予了它巨大的扶持。

1998年，大唐成立当年，便有9亿元的销售额。巨龙与中兴相差不大，销售额超过30亿元，中兴超过40亿元，而华为则超过这三家之和，达到89亿元！

通信行业一致认为，论政府资源、技术实力，在相当长的时间里，生于北京的巨龙和大唐要远胜位于深圳的中兴和华为。

没想到最先没落的恰恰是惊艳出场的巨龙。

借助“04机”，巨龙占到了全国网上运行总量的14%，可惜的是，巨龙沉浸在收取“04机”技术使用费的“温柔乡”，短视地认为找到了一座可以吃一辈子的金山，忽视了后续的发展。

新技术的出现不会以人的意志为转移，要么驾驭它、追随它，成为弄潮儿，要么就等着被新技术的车轮无情碾碎。

“04机”被胡乱授权，巨龙管理混乱，厂家之间互打价格战，华为乘虚而入，大口吞掉了巨龙的地盘。

到90年代中后期，中兴和华为都已经完成了万门机的研发和推广，开始从农村走向城市，与国际公司抢夺饭碗。

借助政府的帮助，《本地数字交换机和接入网之间的V5.1接

口技术规范》淘汰掉了几乎所有外国机型，国产机型顺理成章地进入了新扩容的市场，占比高达80%，彻底翻身。中兴、华为和上海贝尔（中外合资）在这个过程中受益最多，成为中国程控交换机市场份额最大的三家公司。巨龙和大唐没有对接入网进行跟进，认为这个“二传手”技术不会有前途，与新增容量这一难得机遇失之交臂，巨龙从此走向没落。

一步慢，步步慢，通信行业“快”的特点在这里发挥得淋漓尽致，落后即死。在这之后的几大新兴市场——移动、光通信、数据领域，“巨大”同样反应迟钝，错失发展良机，被华为和中兴越甩越远。

到了2001年，华为的销售额已经达到了255亿元，比1998年增长了近两倍，利润超过20亿元；中兴的也达到了140亿元，利润5.7亿元；大唐后来居上，达到20.5亿元；巨龙的销售额竟然从1998年的30多亿元，下降到了不足4亿元，而利润为-9000万元。

2002年后，国内市场上已经基本看不到巨龙的身影了。

大唐的起点非常高，甚至拥有TD-SCDMA（电信联盟关于3G的三大标准之一，另外两种是WCDMA、CDMA2000）的知识产权，可惜犯了跟巨龙同样的错误，错失了移动、光通信和数据领域的市场，自断前程。国内的三大运营商中，仅有中国移动一家采用了TD-SCDMA制式的3G网络，而到2014年，商用仅5年时间的3G通信便被4G通信所取代。原本可以享用10年的标准专利费收入也骤然缩水。

雪上加霜的是，大唐的市场意识、营销能力远远弱于华为和中兴，到2003年，大唐的销售额只有18亿元，仅为华为的6%、中兴的8%，已经不能与之称为同一梯队了。

根据《大唐电信科技股份有限公司2017年年度报告摘要》，2017年，大唐电信营业额为43亿元，比2016年下降39%，由2016年的亏损近18亿元变为2017年的亏损26亿元。

对比之下，2017年华为实现全球销售收入6036亿元人民币，同比增长15.7%，净利润475亿元人民币，同比增长28.1%.....

体制的问题、企业家的问题、对技术发展趋势判断的问题、管理水平的问题，纠缠在一起，慢慢绞死了巨龙，让大唐苟延残喘，欲振乏力。

同为“巨大中华”的一员，在同样的机会面前，四家企业的命运截然不同。天堂和地狱之别，令人扼腕叹息。

“巨大”起于技术的先进，最后却没落于跟不上技术更新的脚步。

1993年后的任正非，切切实实感受到了技术突破对于华为的巨大牵动力，也时刻感受着技术研发的风险和压迫。

一路行来，华为面对的客户越来越高级，对手也越来越强大。可以预见的是，未来几年，华为将与贝尔、AT&T、中兴走上生死擂台，赢者通吃，输者树倒猢猻散，不掌握先进的技术，在擂台上轻则鼻青脸肿，重则倒地不治。

用任正非的话说：“在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。”

1993年，华为在美国硅谷成立了芯片研究室，1999年，又设立了达拉斯研究所，意在提升华为的技术水平和软实力。

1994年年底，华为派人在北京筹建北京研究所，1996年，刘平被派往北京，担任研究所所长。

任正非没有给研究所下达明确的指示，刘平也就没有多招人。

一次，任正非视察完研究所，问道：“刘平，你这里怎么才

这么一点儿人呀，我不是叫你多招一些人吗？”刘平小心翼翼地回答：“任总，数据通信做什么产品还没确定下来，招那么多人来没事做。”任正非生气地说：“我叫你招你就招。没事做，招人来洗沙子也可以。”于是，刘平在北京研究所的一个重要工作就是通过各种手段招人。

招来的人没产品做怎么办呢？刘平就在北研所设立了一个协议软件部。因为不管将来做什么数据通信产品，通信协议是少不了的。协议软件部就研究各种通信协议，这就是任正非所说的洗沙子。后来这个部门开发出华为的通信协议软件栈，成为华为数据通信各种产品的平台，也为华为后来从窄带向宽带过渡打下了坚实的基础。

从1995年成立到1997年，北研所处于漫长的积累期，一直没有重大的研究成果，即便如此，任正非每年仍然不动声色地大把往里扔钱，毫不心疼，毫不手软。甚至1996年年底他还花了一个亿，在上地买了一栋6层的大厦，又花了将近一个亿来装修，1999年才全部完工。由此可见任正非在研发上的大手笔和豪迈魄力。

到了1997年，北研所开始进入丰厚的回报期，相继在多个重大项目上实现突破，华为后来的STP（信令转接点）、ISDN终端产品、宽带网、ADSL、宽带服务器等，都来自北京研究所的技术积累。

北研所研发的接入服务器产品Quidway A8010上市后，直接将服务器的价格从某外国公司的每线12000美元降到每线数百元人民币，华为市场占有率一度高达70%以上，为中国早期互联网的普及做出了巨大的贡献！

即使是华为的宿敌思科，其接入服务器在容量和兼容性上也比不上华为的A8010，更不用说符合中国电信市场的需求了。1999年，邮电部传输所以A8010为参照，制定了国家接入服务器标准。如此一来，中国接入服务器市场基本就被华为控制了，原

本一直以国际标准自居的思科，在中国被华为硬生生挤出了这个领域。

到2000年刘平离开北研所的时候，北研所的人员已经超过1000人。

像北京研究所这样的研发机构，华为在全世界有14个！

可以说，对于“巨大中华”以及被淘汰掉的几百家小型交换机公司而言，是否投入了巨额资金做研发，仅仅这一点，就已经决定了它们之后的命运。

有一次，联想集团总裁杨元庆去华为访问，对任正非提出联想要做“高科技联想”的战略，任正非却不看好：“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，才赚几十亿，但我们这种高投入、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，短期不收益，股东和投资人不答应，还是难！”

其实，联想原本是有机会走“技工贸道路”的，而且是华为的有力竞争对手。

1992年，联想在倪光南的主导下，开始研究局用程控交换机项目，进军电信市场。到1994年元旦，联想的第一台交换机LEX 5000在河北廊坊顺利开局，容纳用户数量是华为C&C08 2000的2.5倍。11月15日，国务院副总理邹家华和电子工业部部长胡启立视察了联想集团。第二年，LEX 5000被卖进了中国顶级的单位——中南海里的中办和国办。

品牌、资金和技术等各方面都比华为优越，联想却在这个时候开始“内斗”。1995年，倪光南被免除在联想的一切职务，“技工贸道路”就此中断，也使联想第二大部门的成控部随之烟消云散。

之后，柳传志选择了把联想“做大”，他在一段时间内确实做到了，收购IBM、收购Dell服务器部门、收购摩托罗拉，从国内走向国际，看似风生水起，却背上了沉重的负担，并没有将其转化为自己的真正实力。

2008年前，规模不断扩大的联想一直压着华为，但华为的后劲儿越来越足，2014年后，华为与联想彻底拉开了距离：2017年，联想营业收入为3162.63亿元，是华为的一半，净利润仅为人民币50.48亿元（其中营收占比最大的联想集团，给联想控股带来的净利润和公司权益持有人应占净利润均为负数），大概是华为的1/10。

这么多年来，联想仅付出了2%的研发投入（华为长期保持在10%~15%），仅能维持传统PC业务的升级换代，在芯片、硬盘、面板等相关领域均是一片空白。

1997年圣诞节前，任正非访问了美国休斯公司、IBM、贝尔实验室和惠普。访问结束后，他写了一篇《我们向美国人民学习什么》，对比了中美两国在技术开发上的巨大差异：

IBM每年约投入60亿美元的研发经费。各个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，作出了正确判断，抓住机会，形成了成功，华为就是这样的。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造出机会，引导消费。他们在短时间内席卷了“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。

太多的中国企业善于取巧而不愿做开荒的工作，沉迷于跟随在外国企业的身后，以外国企业的“残羹冷炙”果腹，并乐此不疲。

华为宁愿做辛苦捕食的老鹰，也不愿意做一只捡拾腐肉的秃鹫。

没有任正非对研发不计成本的投入，就不会有后来的华为大爆发，干脆利落地打败上海贝尔和AT&T、朗讯了。

第二节 对阵上海贝尔

上海贝尔，是一个曾经充满辉煌，又命运多舛、至今前途未卜的公司。

1984年，邮电部与比利时贝尔公司联合组建公司，简称“上海贝尔”，这是我国通信领域的第一家合资企业，也是20世纪八九十年代国内程控交换机的首家供应商和领军企业。

1993年，在浙江义乌，华为的C&C08 2000门数字交换机就开始冲击上海贝尔的市场。虽然那时候华为的C&C08小问题不断，但上海贝尔设备更新缓慢，远不如华为机动灵活，服务意识也比华为差一大截，给了华为发展的机会。

针对上海贝尔，任正非充分发挥了他学自《毛选》的智慧：“农村包围城市”，“让开大路，占领两厢”，迂回包抄。华为从上海贝尔力不能及的广大农村，从东北、西北、西南等地的落后省市入手，以低价为策略，挑起降价竞争，逐步压缩上海贝尔的市场空间。

到了1998年，华为的销售额第一次超过上海贝尔，曾以71.8亿元位列电子信息百强企业第十名，1999年，又以120亿元的销售额再次位列第十名。

借助北京研究所的技术爆发，华为开始大举进军数据通信市场，把自己定位为“宽带城域网”的倡导者。

前一节提到华为北京研究所开发出了STP（信令网的核心设备），当时国内网络使用的STP主要是北电和上海贝尔的，华为

那时候的设备主要安装在电信网的末端：C4、C5端局（县乡局）。如果能有STP进入电信网，将一下子进入电信网的高端，具有重要战略意义。所以，虽然预测华为卖不出几台STP——李一男觉得最多能卖出去10台，但北京研究所还是花了很大力气来研究。

在银川顺利开局后，华为就在海南的STP竞标中撞到了上海贝尔。在评标会上，上海贝尔来了一位博士。当评标人员问他上海贝尔的STP和华为的相比有什么优势时，他显然不把华为放在眼里，回答道：“华为的设备和我们的根本就不在一个档次上。”

殊不知，他没把华为放在眼里，华为却把上海贝尔的STP里外研究了个透，对其弱点了如指掌。一个处心积虑，有备而来；一个狂妄自大，目中无人，上海贝尔的失败也就理所当然了。

华为的STP问世后，除国家骨干网外，各个省级区域使用的全是华为的STP，STP在各省的选型中所向披靡，并中了中国移动的STP招标，占据了中国信令网的半壁江山。华为由此进入了电信网的制高点，同时进入了中国移动的市场，跻身世界少数能够生产该设备的通信巨头行列。

1997年，华为入川，当时上海贝尔在四川的市场份额是90%，可谓一手遮天。华为避其锋芒，将自己的接入网免费送给客户使用，借此在四川各地的网上都布了点，上海贝尔竟无动于衷。紧接着，华为便将新增的接入网抢了过来，逐渐点连成面，最后将接入网的优势延伸到了交换机。用这种方法，华为抢占了四川新增市场70%的份额，上海贝尔醒悟过来时已经一败涂地。

不只上海贝尔输在了华为的销售攻势下，爱立信也难逃此劫：在黑龙江，华为派出了多过对手十余倍的技术人员，在每个县电信局展开肉搏战。哪里出问题，华为人就立即赶到现场。为拿下一个项目，华为会花费七八个月时间和与回报不符的投入。就是这样不计成本的抢夺，华为硬生生地从跨国巨头口中夺食，抢来了客户。

在华为狼性团队的凶猛撕咬下，在华为技术不断进步的压迫下，上海贝尔无力招架，渐显颓势。

2002年，阿尔卡特与上海贝尔合并，取名上海贝尔阿尔卡特，阿尔卡特以“50%+1”控股。之后贝尔受累于阿尔卡特在经营策略上的多次失误，屡屡错失商机，市场份额更是急剧缩水，辉煌不再。

2006年，阿尔卡特合并了朗讯，把朗讯原在中国的业务整合到了上海贝尔阿尔卡特。2009年，上海贝尔阿尔卡特改回来了原来的名字——上海贝尔。

2015年，诺基亚以156亿欧元的价格收购阿尔卡特朗讯，上海贝尔改名为诺基亚上海贝尔。

诺基亚上海贝尔能否浴火重生，借助东家诺基亚之力和5G东风再现辉煌，还需市场检验。

第三节 打不死的AT&T、朗讯

谈起AT&T和朗讯，有三个时间节点需要我们关注：1877年，1995年，2006年。

1877年，电话发明者贝尔创建AT&T。很自然地，从AT&T创立的第一天起，它便是行业的龙头。

1925年，AT&T创立了历史上最成功的私有实验室——贝尔实验室，由AT&T拿出营业额的3%作为实验室的研发经费。有了极其充足的费用，贝尔实验室不仅在通信领域一骑绝尘，而且在射电天文学、晶体管和半导体、计算机领域均领先于世界，发明了射电天文望远镜、晶体管、数字交换机、计算器的Unix操作系统和C语言，还发现了电子的波动性，创立了信息论，组织发射

了第一颗通信卫星，铺设了第一条商用电缆。一个实验室，先后走出了11位诺贝尔物理奖、化学奖、医学奖得主，获得过9项美国国家科学奖、8项美国国家科技奖！

在相当长的时间里，贝尔实验室是信息领域科学家心目中的圣地。1997年年底访问贝尔实验室的时候，任正非说的第一句话就是：“我年轻时就十分崇拜贝尔实验室，仰慕之情超越爱情。”而从来不愿意留影的他硬要把随访的李一男拉过来，在著名的晶体三极管发明者巴丁先生的纪念栏前合影留念。在随后参观实验室的时候，任正非又怀着崇敬的心情走到巴丁先生50年前发明晶体三极管的那张工作台前，伫立良久。当实验室的工作人员将一个纪念巴丁先生发明晶体三极管50周年的纪念品送给任正非的时候，任正非由衷地表示自己感到莫大的荣幸，并称赞巴丁先生不仅是贝尔实验室的巴丁，也是全人类的巴丁。

因为AT&T的超级垄断地位，1984年，美国政府根据《反垄断法》，“肢解”了AT&T。但是，新的AT&T依然强悍，仍是世界第一，1994年，它的营业额达到了700亿美元！

1995年，AT&T的营业额达到了巅峰。虽然到2000年雪崩前，AT&T的股价急速上升，但从实业的角度，从1995年开始，它就在自我毁灭：

在美国经济全面复苏的形势下，股市暴涨，股东（投资基金、银行等）为了短期股票获利，硬是将AT&T拆解成了三部分：从事电信服务业务的AT&T、从事设备制造业务的朗讯和从事计算机业务的NCR。贝尔实验室主体跟随了朗讯，渐渐丧失了创新能力，再也没有产生轰动世界的发明。

尝到了甜头，AT&T和朗讯再次各自分拆。到2000年股市泡沫破灭前，4年间朗讯股价增长了13倍，市值达到2440亿美元。接下来便是雪崩，朗讯的股票从每股接近100美元跌到了0.55美元！2001年，朗讯关闭了贝尔实验室几乎所有的研究部门，科学家和工程师流向Google等新兴互联网公司，贝尔实验室名存实

亡。

2006年，朗讯被阿尔卡特以111亿欧元的价格收购，改名为阿尔卡特朗讯。

10年后，2015年，阿尔卡特朗讯又被诺基亚以156亿欧元的价格收购。

特别要指出的是，大家熟知的诺基亚手机虽然败了，但诺基亚并没有死亡。诺基亚将手机业务出售给微软，获得了54.4亿欧元现金，并且每年都有专利授权收入。现在的诺基亚已经转型成为以通信设备为主的科技公司，目前已经超过欧洲传统巨头爱立信，成为全球第三，仅排在华为和思科之后。

朗讯衰败了，AT&T反而越挫越勇。

这在AT&T是有历史传统的。历史上AT&T多次遭分拆，却越拆越强。它分裂出来的诸多“小贝尔公司”逐渐成为区域性的通信巨头，最后逐渐演化成了MCI、Sprint、Verizon和T-Mobile等新巨头。

2005年，原“小贝尔”之一的西南贝尔以160亿美元的价格收购AT&T，合并后的企业继承了AT&T的名称，把标志也改了。2007年，新AT&T在全球500强企业中排名第86名。

2018年，AT&T位列世界500强企业第20名，营业收入为1605.5亿美元，利润为294.5亿美元。

一贯对并购有着极大兴趣的AT&T，在2016年以854亿美元并购了时代华纳，成为内容分销公司，想以各种流媒体内容霸占用户设备。

2017年，AT&T又试图以390亿美元收购T-Mobile。AT&T和T-Mobile分别是美国第二和第四大移动运营商，收购后，AT&T

将超越现有的美国第一大运营商Verizon（注意，T-Mobile和Verizon都是从AT&T分拆出来的）。此举遭到美国反垄断部门的坚决反对，AT&T最终放弃了并购。

1994年，AT&T进入中国。

看完上面长长的介绍，你就能明白华为要面对和挑战的是一个怎样可怕对手了。

华为打败了上海贝尔、加拿大北电（可怕的是，加拿大北电也是从AT&T分裂出来的）后，就不得不与AT&T迎面撞上。

刚刚交手，1995年，AT&T就分裂了。AT&T在中国的设备制造业务被朗讯继承，称为朗讯中国，成为华为的新对手。

有贝尔实验室做强大后盾，朗讯中国大肆布子，抢占市场，设立了8个地区办事处、2个贝尔实验室分部、4个研发中心，以及相当数量的合资企业和独资企业。

作为应对策略，任正非决定以“地利”为基础，大打“人和”牌。华为的精英业务员依照任正非的指示四处公关，百折不回，硬生生地抢走了朗讯的大批客户。

2000年，中国银行总部开始建设全国性呼叫中心。原本朗讯与中国银行有多年合作关系，这个项目花落朗讯似乎顺理成章。但华为人知难而上，直接赢得了中国银行总行行长对华为实力的认可。搞定了最关键的环节，剩余工作就势如破竹了。

受2000年互联网泡沫破灭的影响，朗讯股价雪崩般下滑，一蹶不振。朗讯中国也停下了开拓的脚步，节节败退，在与华为的上百次交锋中，朗讯中国多以失败告终。

勉强拖到2006年，朗讯被阿尔卡特以111亿欧元的价格收购，改名为阿尔卡特朗讯，直至10年后再次被诺基亚收购。

合并之后的阿尔卡特朗讯，依然不是雄心勃勃的任正非的对手。

2008年，在中国电信首次CDMA招标中，华为拿下了包括北京、广州、温州在内多个核心城市的CDMA无线网订单，而中兴守住了中西部18城的建网扩容订单。CDMA豪门阿尔卡特朗讯因为报价最高而折戟沉沙，广东市场50%的份额全部失守，易主华为。

几年后，阿尔卡特朗讯CEO康博敏在“2013阿尔卡特朗讯技术大会”上承认，爱立信和华为都是其潜在的竞争对手，而华为则是最大劲敌。

但这个时候，败军之将已经不入华为的法眼了。

2013年，华为的整体业务收入是392亿美元，阿尔卡特朗讯的只有190亿美元，不到华为的一半。

第二年，华为的业务收入猛增到了465亿美元，阿尔卡特朗讯的不进反退，降到了159亿美元，只有华为的1/3。

即便并入诺基亚，2017年，这个“失败者联盟”的营收依然不到华为的1/3！

至此，国内已经没有能与华为抗衡的外国公司了。曾经在中国横行无忌，吸走无数真金白银的多家跨国巨头，基本上被华为和中兴“驱逐出境”，中国产品占据了主要市场。当初“七国八制”，受制于人的局面，一去不返了！

不过，故事并没有结束。

风水轮流转，AT&T被华为打败后，到了2018年1月，在美国本土市场，AT&T迫于政府“压力”，放弃了与华为的合作，不在美国售卖华为智能手机。要知道，在美国市场，超过90%的智能

手机都是通过运营商的渠道销售的，与AT&T的合作流产，对华为来说是巨大的损失。华为想大举进入美国，还有一段很长的路要走。

它们的恩怨还没有结束。

第四节

F7与26：“中华”恩怨20年

F7是华为，26是中兴，分别出自对方之口，颇有调侃乃至嘲笑的意味。

华为的汉字拼音HuaWei缩写是HW，恰恰是英文夫妻即Husband&Wife的谐音，因此中兴员工以F7指代华为。

而中兴英文简称是ZTE，Z在英文中是第26个字母，因此被华为人拿来指代中兴。

F7与26，“相爱相杀”，转眼已经20多年了。

“一山不容二虎”，偏偏华为和中兴在机缘巧合下都诞生在深圳这个窗口城市，如同孪生兄弟。

两者几乎同时起步，做着基本相同的产品线，面临着同样的市场环境，偏偏两者的发展都还不错，只是中兴偏重技术，华为则尤擅营销。

资源总是稀缺的，等到华为和中兴各自成长到一定程度，二虎相争的局面随之到来，不可调和，也不可避免。

刺刀见红的时刻终于到了。

1998年，在湖南、河南两省的交换机投标会上，华为递交了一份特别的标书。在这份标书上，华为将自己的产品同中兴的产

品进行了详细对比，并委婉表示华为产品在性能上远优于中兴。

不过令任正非始料未及的是，第二天，中兴如法炮制，全面更换了一份打击华为的标书，最后抢得大额订单。

这在处处要求争先的任正非看来，是不能容忍的。

他迅速拿起了法律武器，在河南省高级人民法院和长沙市中级人民法院起诉中兴，状告其将“中兴电源”与“华为电源”进行引人误解的对比，引来各路媒体争相报道。

侯为贵有样学样，“以牙还牙”。最终，四起官司，华为和中兴各赢一半，华为被要求赔偿中兴180.5万元，中兴被要求赔偿华为89万元。

从赔偿金额来看，华为吃了一个小亏，但华为输了官司却赢得了品牌和市场，大大提升了知名度。

从1998年到2000年，中兴年销售额从41亿元增至102亿元，而华为年销售额则从89亿元增至220亿元。华为对中兴的优势进一步拉开了，一举奠定了自己的王者地位。

但是，接下来华为便连输两局，中兴奋起直追，渐渐逼近华为的王者宝座，形势一时微妙起来，令任正非无比郁闷。

1998年，中兴和华为都准备竞标中国联通第一次CDMA95招标项目，但由于和高通公司知识产权问题尚未解决而暂时搁置。

继续保留CDMA95项目，还是将重心转移？中兴和华为都必须进行战略取舍。选对了，一步登天；选错了，一败涂地。

任正非认为，中国联通短期内很难上马CDMA项目，且WCDMA是欧洲标准，未来必定是3G市场最大的蛋糕，应该直接选择更为先进的CDMA2000。于是华为迅速撤掉了原来的

CDMA95小组，投入重金，转攻CDMA2000。

侯为贵这次却做出了与华为相反的决定，选择继续研发CDMA95，同时投入小部分资源研究CDMA2000。侯为贵的分析是，联通肯定会上马CDMA项目，而95标准不逊于GSM，从安全性能角度考虑，移动网络不可能不经过95阶段的检验就直接跳到2000，即使转向研发2000，也需要95标准的积累（此书更多分享搜索@雅书B）。

2001年5月，中国联通重新启动招标，最终选用的恰恰是CDMA95的加强版，中兴中标，一举争得10个省共7.5%的份额！

紧接着，凭借一期优势，在联通CDMA二期建设招标中，中兴又获得了12个省份总额为15.7亿元的一类主设备采购合同！

中兴的强势反击使得华为两次投标都颗粒无收，然而，更令任正非郁闷的还在后面。

2000年，风靡日本的小灵通PHS技术被UT斯达康引进中国后，任正非和华为再一次面临重大抉择。

小灵通其实就是无线市话通信方式，说简单一点儿，就是无绳电话的大功率版，用的是固定电话的线路，电信运营商架设一个覆盖全市的基站发射无线信号。当时，国内手机话费和终端都比较贵，小灵通号码短，单向收费，比使用手机便宜多了。当然小灵通也有缺点，那就是覆盖差、信号弱，经常被用户调侃道：“手持小灵通，傲立风雨中，昂首又挺胸，就是打不通。”

对于PHS技术，任正非认为它既落后又不能向未来的3G演进，不出5年必然被淘汰，华为不能因此成为一个机会主义者，于是战略性放弃了，把大笔投资放在了当时在全球还没有商用的3G业务上。

为了研发3G产品，华为投入了近两千人，相当于全公司一半

的人数，到2001年，华为第一次与业界巨头同时推出3G产品，成为全球少数能够提供全套商用系统的厂商之一。没想到全球IT泡沫破裂，国内的3G牌照一下子变得遥遥无期。华为的3G业务光投入不产出，三年内颗粒无收！

盼星星，盼月亮，就是等不到3G牌照，任正非只得转战海外市场，壮着胆子与海外通信巨头硬拼，被压得喘不过气来。

任正非急坏了，只要听说哪里有3G项目，他马上就飞过去。

到2003年年底，华为3G产品终于破天荒地中标阿联酋的一个项目，实现了零的突破，华为3G产品起死回生。

巧合的是，就在华为宣布放弃小灵通业务的几天后，侯为贵对着全体中兴员工说，中兴今后市场主攻产品就是小灵通。中兴又一次拾起华为丢下的市场精耕细作。

就这样，中兴和UT斯达康一同成为中国电信小灵通的供货商，贴牌销售日本京瓷公司的小灵通。

没想到，小灵通在中国爆发出了强大的生命力，很快大热，让中兴、UT斯达康和朗讯数钱数到手软。到2004年年底，小灵通用户已达6000万。

夺得CDMA和小灵通市场后，中兴与华为的差距迅速缩小。2003年，中兴年销售额达到251亿元，其中小灵通业务占到了1/3，而华为年销售额为317亿元，二者仅仅相差66亿元！

UT斯达康甚至开始瞄准华为的业务范围，打算以小灵通的高利润为基础，捆绑销售软交换、光网络和无线产品，伺机抢占华为的地盘。

任正非幡然醒悟，痛定思痛，终于决定也做小灵通手机。因为是贴牌销售，所以不存在技术难度，任正非拿出两亿元，要求

只有一个：不准高利润，也不准亏本，自己养活自己，滚动发展！

运营商是华为的强项，定下这个策略后，打开销售渠道就变得非常容易。2003年11月，华为推出了自己的小灵通手机。而且华为创造性地不做售后，发货的时候，按照损坏率，额外给运营商一定数量的手机，坏了就换。

很快，华为小灵通的市场占有率就达到了25%。华为的参与，使小灵通手机的价格迅速下滑，老百姓很欢迎，但是，小灵通暴利时代也就此结束了。

风光一时的UT斯达康，在2003年的净利润高达两亿美元，在华为的阻击下，2004年便骤降到7000万美元，到了2005年、2006年，分别亏损4.87亿美元和4.82亿美元。

到2007年，中国电信关闭了小灵通PHS网络，小灵通彻底成为历史。

在小灵通业务上的失误让华为开始把终端业务上升为公司的重点，组建了独立的手机部门。如今大名鼎鼎的华为手机，就是从这里出发的。

从这里就能看出任正非与侯为贵的巨大差别：

任正非是军人出身，有着浓浓的军人烙印：追求卓越，一切都是为了赢得胜利；推崇集体主义，讲求绝对服从，管理正规而严格，赏罚分明；追求效率，执行力极强；敢于大手笔砸钱冒险，鼓励试错；用人和营销不拘一格，大刀阔斧。华为，其实就是一座商业化的大军营。

侯为贵则属于典型的知识分子：儒雅，温和，稳健，中庸，很少有过激行为；喜欢追随技术的脚步，而不是像华为那样开创技术；管理相对松散；倾向于“水到”自然“渠成”。这位技术骨干

出身的企业家有自己的一套投资哲学：“我跟踪了很多东西，一看到这个机会非常大，我就发力；一看到机会不大，渐渐就放弃了。”他确实看准了很多东西，但也相应地缺乏强烈的进攻性，显得沉稳有余，进取不足，结果与华为站在同一起跑线上，之后却被华为越甩越远。

侯为贵与任正非相同的一点是，他们都几乎没有什么工作以外的爱好，都很少公开接受媒体采访，显得很内敛。侯为贵曾说：“我不是一个演员，不太擅长场面上的事情，而更愿意脚踏实地从事企业的经营和管理工作。”

网上曾有一个段子，大概可以简单归纳任正非和侯为贵的区别：

何谓王道？对手不乖，便从他身上碾过去。

何谓霸道？就算乖的，也碾过去。

何谓儒道？碾之前跟他说一声。

.....

任正非大概偏于霸道，而侯为贵更接近儒道。

时任中兴执行副总裁的何士友曾这样描述侯为贵和任正非：“1992年我初次接触侯总的时候就感觉他像国营企业的厂长，一个老工程师的感觉，对人比较慈善和友好，他比较强调人性化的一面。而任正非完全按照军事化的方式管理人，赏罚比较清晰，他认为好的事情他就会很快去做，如果你能够做得不错，他能够把你捧到天上；如果做得不好，他可能一脚把你踩在脚下，这使华为员工之间竞争很激烈，也很残酷，每个人都承受着巨大的工作压力，我的一位在华为工作的朋友说晚上睡觉都在做噩梦。”

刘平也有相似的评价：“华为的掌门人任正非看上去像一个老农民，他也经常以‘农民’自居。有时候憨憨地一笑，满脸的皱纹。有一次，我陪任总见一批邮电局的客人，说到兴起的时候，任总慷慨激昂地给客人演讲。中兴的掌门人侯为贵看上去像一个退休的老工程师，温文尔雅的，说话慢条斯理。有一次参加中国移动的签约仪式酒会，我和侯为贵及中国移动的领导坐在一桌。席间，侯为贵只是笑咪咪的，很少说话。他们两人性格不同，但并不妨碍他们成为成功的企业家。成功的人各有各的不同。”

创始人的性格决定了两家公司的性格和气质。

在中兴，员工往往穿着随意，气氛轻松；而一到华为，立马感觉气氛“严肃、紧张、团结、活泼”，员工个个西装革履，精神抖擞，干脆利落，有随时上战场的精神准备。

业界人士经常说：“如果你看到成群结队的人出现，那肯定是华为的人；如果是单枪匹马，则肯定是中兴的人。”

业界素有“华为是狼，中兴为牛”的说法。说华为是狼并不为过，但中兴这头牛脾气同样不小，抢起市场来，与狼一般凶狠，互不相让，必置对方于死地。

在海外市场，华为和中兴依然是死对头，打得血肉横飞，展开了一场旷日持久的海外市场血腥争夺，可以说，有中兴员工的地方，就有华为的员工。

中兴与华为，几乎同时开始海外探索开拓，到2000年，华为已经在亚、非、拉三洲站稳脚跟，开始向欧洲、美国挺进。

2003年，在印度MTNL公司的一次竞标中，华为和中兴分别通过印度本地合作伙伴同时参与了项目竞争。华为的竞标价格为34.5亿卢比，中兴的价格略高一点儿，最后MTNL公司选择的是华为。

侯为贵很是愤怒，他很快从招标书中找到了华为的一处漏洞，将一份统计资料送达MTNL公司。虽然此举并没有改变华为中标的结果，但也给华为带来了很大的麻烦，MTNL公司还特地派出一个调查小组，搞得任正非大为光火。

2004年，中兴决定进攻尼泊尔市场——这是华为进入最早、费时最多、防卫最严的海外市场。为此，中兴不惜亏本，以400万美元100万线CSM网络建设赢得了竞标，这个价格只有华为报价的一半！

任正非怒不可遏，双方的厮杀越来越凶猛，在价格上不断绞杀，以至于国外的运营商已经找到了窍门，每逢招标只要叫上华为和中兴，就一定能把价格压下来。

双方打得一塌糊涂，从价格战到无所不用其极，都在铆着劲儿，看谁先流干最后一滴血。

恶性的价格竞争给华为和中兴都带来了惨重的损失。2003年，华为的净利润率为14%，到了2007年，虽然营收大幅增加了，净利润率却下降到5%，而中兴在2007年的净利润率甚至还不到4%。

2008年，中国通信设备商终于迎来了最敏感的时期——3G前夜。

WCDMA、CDMA2000、TD-SCDMA，对这三大标准到底如何选择？

前途未卜，中兴和华为只能在三大标准上都加以投入。任正非认为WCDMA是欧洲标准，与GSM一脉相承，必定是3G市场最大的蛋糕，为此他不惜投入数百亿美元和几千人的研发队伍专攻WCDMA方向。

侯为贵便没有豪赌的气概，他以中庸之道予以应对：不放弃

WCDMA，适度投入；依靠CDMA95标准大规模商用基础，平稳向CDMA2000过渡；在TD-SCDMA方面，拉拢业内国字号大唐电信，共同起草TD-SCDMA国际标准，争取政府支持。

2008年7月，中国电信率先抛出270亿元CDMA网络招标订单，这是中国电信接下C网后的首次动作。面对这份大餐，中兴和华为剑拔弩张，势在必得。

就在华为和中兴在北京为CDMA大订单争得头破血流的第二天，有消息传出，华为将在全国范围内大幅赠送设备，并传言华为在此次100多亿元的设备招标中，竟给出了6.9亿元的“地狱价”，仅为报价最高的阿尔卡特朗讯的1/20。

消息出来当天，中兴在A股和H股市场上全线下挫。

首轮争夺，华为成功将自己在国内的CDMA市场份额提升到25%。

2009年初，等来了WCDMA标准3G牌照的中国联通发放招标。中兴与华为再次交手。双方不仅互放裁员烟幕弹，力图用舆论压制对方，中兴还使出更让人触目惊心的价格屠刀：“0”报价！

无奈中兴在WCDMA领域的表现实在一般，远远不如拥有研发及市场优势的华为，最后它仅获得20%的市场份额，而华为则拿到31%份额的订单。

华为两战雪耻！

任正非在寒风中咬牙坚持数年，终于赢得了最后的胜利。

但是华为和中兴的竞争乃至各种拆台远没有结束。

2005年，沃达丰主管销售的一位高管来华为访问，随口问了

一句有没有3G数据卡。

这一问，就问出了一个利润超厚的项目。

当时的数据卡非常难用，需要安装驱动程序，还要进行复杂的设置，驱动也只能用光盘安装。这时候就体现出华为员工的超强创造性了。华为研发就想出来了免驱动和免设置，在数据卡中内置存储卡，来存放安装程序，插上电脑就会自动安装驱动程序，同时把设置直接内置到安装程序中，免去了复杂的设置。

经过这些小小的改进，华为的数据卡很快点燃了全球数据卡市场的熊熊大火，市场占有率提升到了70%。

你做初一，我做十五。与当初任正非阻击中兴小灵通类似，这次轮到侯为贵后发制人了。

侯为贵带上“低价屠刀”，在欧洲数据卡市场上掀起了一场价格混战。

2009年，华为数据卡全球出货量高达3500万部，中兴出货量也逾2000万部。华为和中兴大打价格战，数据卡的利润率一年便下降了90%以上，原本售价200欧元的数据卡降至17欧元，致使华为损失惨重。

最早做数据卡的比利时Option公司怒了。2006年，Option的市场份额还是72%，华为和中兴一脚踹开数据卡大门后，Option的市场份额下滑到27%，而到了2009年，已经跌至可怜的5%。亏损严重的Option向欧盟提出，要对中国生产的数据卡进行“反倾销”调查。

2010年，欧盟开始对从中国进口的数据卡进行反倾销调查。如果被认定倾销，华为和中兴将面临灾难性的惩罚，甚至有可能退出欧洲市场。华为只好同Option做了两笔“无用的交易”，付给Option公司3500万欧元，了结了此事。

当时有人提出，中兴也是受益者，应该一起出钱。任正非拒绝了，说：“就让华为为整个中国的电信业尽一份心吧！”

时至今日，中兴已经被华为甩得远远的。

2017年，中兴营业收入约1088亿元，同比增长7.49%；净利润53亿元，净利润率为4.8%；研发投入129.62亿元，占营收的11.9%。

相比之下，华为2017年实现全球销售收入6036亿元，同比增长15.7%；净利润475亿元，同比增长28.1%；研发费用达897亿元人民币，占营收的14.9%。

不仅是中兴，其他通信巨头与华为相比也相形见绌：

爱立信2017年营收约合255.92亿美元，净亏损44.76亿美元。

思科营收480亿美元，净收入96亿美元，同比下降11%。

对于这些“友商”，华为前董事长孙亚芳曾经充满感情地总结道：

因为有中兴公司的存在，才逼得华为不敢多打一个盹儿，拼死拼活地往前赶。客观上为我们缩短与西方公司的差距起了促进作用。因此，它的存在是有益华为的。它的紧紧追赶，使我们没有太胖的羊、太懒的羊产生，一个充满危机感，又有敏感性，又无懒羊拖累的公司是一定能生存下来的。羊群不光要靠头羊领，而且要靠外部威胁，羊群才能紧紧团结向前进。

不仅中兴公司，而且很多竞争对手都促使了华为的进步。特别是近十年来，西方著名公司进入中国，它们不仅是竞争者，更是老师和榜样。正是它们让我们在自己的家门口领教了什么叫国际竞争，知道了什么才是真正的世界先进。它们的营销方略、职业化素养、商业经营品德等都给了我们不少的教益。我们正是在

学习中成长，我们正是在竞争中壮大。全世界范围内的竞争者们的快速进步和发展，同样令我们深感到咄咄逼人，真是稍有松懈，差距就可能再次拉开、拉大；而国内同行兄弟的紧紧追赶，也使我们不敢有半点怠惰，亦从客观上促进了我们的快速进步。

竞争迫使所有的人不停地创新，使合作创新更加快速、有效。

2016年，74岁的侯为贵正式退休。执掌中兴30年，商海浮沉，当年南下创业、雄姿英发的中年人，虽依然儒雅，终究难挡岁月侵袭。终于人生圆满，可以颐养天年，侯为贵也表示卸任后不会再参与公司具体业务，也不需要参与了，希望卸任后的生活丰富一些。

岂料，树欲静而风不止，仅仅过了两年，中兴便遭遇了美国制裁。这位76岁的老人不得不重涉江湖，用自己瘦弱的身躯再次撑起危难中的中兴。人生际遇之无常，实在难言。

第三章

“为了明天，我们必须修正今天”：任正非的二次革命

我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。

前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会……更谈不上如何去管财务了，我根本就不懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系也有关联，他们被提拔少，责任在我。

到1997年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。我请人民大学的教授们，一起讨论一个“基本法”，用于集合一下大家发散的思维，几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了……

任正非，1998年，《华为的红旗到底能打多久》

第一节

乱象初显：高速和盈利下的危机

按照一般人的看法，创业10年后，任正非已经是一个标准的成功企业家，华为也已经是一个著名的企业，前景一片光明，形势一片大好。

1996年，华为全年完成销售额26亿元。此时的华为已经走上了快车道，以它的发展速度，用不了几年，就会成为中国最大的通信设备制造商。

歌舞升平中，任正非偏偏是那个冷眼旁观的人。

他眼中的华为前景明确，同时危机四伏：

华为是以7个人白手起家的，大家为了生存，为了理想，所有的心思都用在做产品上，自发地拼命，吃住都在公司，有时候连宿舍都顾不上回，华为的“床垫文化”就是在这个时期形成的。华为的销售员天南海北地奔波，多是偏远城市和村镇，不辞劳苦。华为能够迈过创业初期的生死线，靠的就是全体研发人员和销售人员的“不要命”。

激情可以创业，但激情不能推动企业一直顺利发展下去。就像道德与法律，道德虽好，但治国必倚重法律，而不能只求助于道德。

就研发而言，华为早期的产品开发跟很多公司大同小异，既没有严格的产品工程概念，也没有科学的制度和流程。一个项目是否取得成功，主要靠领导人的“英明”和个人的英雄主义，运气好就赚得盆满钵溢，运气不好就血本无归，不确定性和偶然性非常大。

华为早期JK1000交换机的失败，便是例证。若不是任正非同时启动了C&C08 2000门数字交换机的研发，华为早就被淘汰了。

迈过生死线后，一些以前不存在或者微小的问题开始显露出来，慢慢成为致命的大问题。

虽然华为每年营业额都几乎翻倍，但浪费也很大，毛利率开始下降，甚至出现了“增产不增收”的效益递减现象。

与国际知名的电信设备制造商相比，华为在很多地方都显得粗陋、幼稚，研发周期是业界最佳的两倍左右，订单及时交货率仅为50%（国际平均交货率为94%），库存周转率只有3.6次/年（国际平均水平为9.4次/年），订单履行周期为20~25天（国际平均水平为10天）。

更为严重的是，华为慢慢有了“大公司病”，开始以自我为中心，不再关注客户的需求，后来还狠狠地摔了几个跟头，头脑才重新清醒过来。

任正非就曾痛心疾首地回顾这段时期：

在90年代的后期，公司摆脱困境后，自我价值开始膨胀，曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么.....我们有什么好东西，你们应该怎么用。例如，在NGN的推介过程中，我们曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，而听不进运营商的需求，最后导致在中国选型，我们被淘汰出局，连一次试验机会都不给。历经千难万苦，我们请求以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦不得批准。我们知道我们错了，我们从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。

1994年，华为有600人；1995年，800人；1997年，5600人；1998年，8000人！“放羊式”的粗放管理弊端显露无遗。

头与身子眼看要分离了。任正非觉得自己跟中层的距离越来越远，无法了解他们的想法和工作状况，而底层员工也不知道任正非在想些什么，感觉他的想法天马行空，就是不落地，快要变成一个精神象征了。

尽管眼前沿用过去的土办法还能活着，但不能保证华为今后继续活下去。创业是企业家的第一道关口，正规化则是企业家的第二道关口，留给任正非的时间不多了，现在不着手解决，一个膨胀的公司很快就会垮掉。

创业公司成长为大公司，会经历几个阶段？

第一个关口就是要不顾一切地活下来。这个阶段，大理想是没有实际意义的，仅仅能用来鼓舞员工。眼光和速度最重要，团队拼搏决定一切，流程太过规范反而有害。这是一个英雄主义的阶段，靠价值观驱动的阶段，也是最惊心动魄的阶段。

到了第二个阶段，企业必须形成自己的企业文化，管理开始被提上日程，走向职业化和流程化。公司开始显得平淡，但善战者无赫赫之功，善医者无煌煌之名，少一些力挽狂澜的英雄恰恰是企业走向成熟的表现。

很多蒸蒸日上的企业就是死在了这个阶段，没有把体量转化为质量，死在了“中国企业平均寿命不过三年”的怪圈里。

到了第三个阶段，企业已经步入成熟期，但流程僵化、效率降低的问题会越来越突出，奋斗精神和勤俭作风消退，企业家往往志得意满，丧失了“继续革命”的内在动力。企业陷入超稳定惰性，以一种“恒定不变”的僵化模式每日重复自己，开始从内部瓦解。如果这个阶段能够有效改革，便可以延续生命；不改革或者改革失败，企业就只有“死亡”这一个结果。

细想一下，企业史其实与王朝史基本吻合。

任正非面临的的就是第二道关口。

起家靠产品，壮大靠制度。从创立企业到大公司，必不可少的变革和塑造将决定这个企业是否能顺利进入下一个阶段。迈过去，广阔天地，大有可为；迈不过去，就此走向衰落，烟消云散。

相当多的企业就是折戟在了这个节点，令人扼腕叹息。“二次革命”的重要性，对所有企业都是如此。

让我们把视线拉回1996年，看任正非在第二个关口是怎么操作的。

痛定思痛，去掉骄矜之气后，任正非这才清楚地给华为的企业文化做了定位：“华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。”

任正非的头脑非常清醒，在1996年发表的《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》中，他说道：“我们首先得生存下去，生存下去的充分且必要条件是拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。没有低成本，没有高质量，就难以参与竞争，必然衰落。”他不仅强调了活下去这一底线，而且阐明了要生存就必须大规模拿下市场，才能赢得竞争，生存下去。

从这一年，任正非对公司运作、质量体系、财务、人力资源四个主要方面开始了持续不断的变革，准备建立与国际接轨的管理体系。

1997年，任正非正式提出“面向客户是基础，面向未来是方向”“为客户服务是华为存在的唯一理由”，除了客户，华为没有任何存在的理由，所以是唯一理由。华为必须从以产品技术为中心变成以客户为导向、以业务投资为中心，实现职业化和端到端的流程化，淡化英雄色彩，尤其是淡化领导人、创始人的色彩。

任正非的“二次革命”，就此开始。

第二节

断臂求生——华为大辞职

任正非的第一把火烧在了市场部，强悍风格展露无遗。这件事情也震惊了整个通信设备行业。

1996年2月，在市场部主管孙亚芳的带领下，26个各地办事处主任同时向公司提交了两份报告：一份是辞职报告，一份是述职报告。将由公司根据改革的需要决定接受哪一份。任正非在会上称：“我只会在一份报告上签字。”

同行讥笑华为是在作秀，没想到，真的有6名办事处主任被换了下来，包括市场部代总裁毛生江在内的大约30%的干部被替换下来。

断臂求生，也是迫于无奈。

之前，华为的主要产品是小型交换机，价格不过三五百元，县级邮电局处长、科长以及大酒店主管人员即可决定采购。到了1996年，万门机出现了，一单合同往往上千万元，甚至上亿元，这个金额已经不是低层级的主管部门可以决定的了，往往要通过招投标。所以，地方办事处主任就必须从侧重技术转变为侧重管理和营销，从“农村”进入“大城市”。华为的干部需要充电，需要从“一次创业”向“二次创业”换脑，从游击队向正规军转变，从公关型向市场策划型转变，道理人人都明白，能不能做到就是另一回事了。一些办事处主任在“打游击”的时候是一把好手，现在要进入城市，转变为正规军，就显得手足无措、力不从心了。许多干部缺乏现代管理经验，知识结构跟不上公司发展速度，对不断推向市场的新产品缺乏了解，而在他们身后，是每年以200%速度增加的更有朝气的新人，不解决这个矛盾，很快就会形成管理上的“堰塞湖”。

该如何协调那些为华为流过血而跟不上新形势脚步的功臣呢？

是将就他们，换来一个“仁义”名声，还是为了公司前途，狠心挥刀，断臂求生？

任正非选择的既不是赵匡胤的“杯酒释兵权”，也不是朱元璋的铁血手段，他的做法是大换血，让血液自我更新。

这场“大换血”充满了狼群的牺牲精神。

狼的三大特性——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，在这场大辞职风波中表现得淋漓尽致。

“为了明天，我们必须修正今天。”为了让狼群变得更强大，一些狼被牺牲掉了，还有的狼主动选择了牺牲。有个办事处主任在一篇文章里说：“我是一只鸟，有可能在这个烈火的焚烧中被燃烧，但是我那燃烧的羽毛能照亮后来的人前进的道路。”此情此景，大家无不为之感动，现场非常悲壮。

当时任正非在市场部集体辞职仪式上的讲话中谈道：“市场干部集体大辞职，就是他们一次思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必将在公司建设史上永放光芒。”

2000年1月，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中，又对该事件给予了高度的评价：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织，只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”

之后，一批既有营销理论知识又具实践经验的本土干部和空降军（包括外企过来的干部）站上了华为的中央舞台。还有一些人通过充电，在岗位上再次做出贡献，最终又回到了领导岗位，而且职位有所提升。在任正非看来，一个干部，比技能更重要的是品德，比品德更重要的是意志，比意志更重要的是心态。没有良好的心态，就是小草，而小草再如何浇水，也长不成大树。

毛生江就是“凤凰涅槃”的范例。

“大辞职”时，毛生江刚当了两个月代总裁，一下子被降职，说一点儿不在乎那是假话，但毛生江选择了坚持。

1998年，毛生江被调任山东代表处代表、山东华为总经理。短短一年时间，山东办事处销售额就同比增长了50%，回款率接近90%。山东办事处在他的带领下，一派欣欣向荣的景象，还培养出了大批骨干。2000年，毛生江升任为华为的执行副总裁，上演了一出荡气回肠的“英雄归来”。

后来，任正非对当时市场部进行了总结：看来当年的干部集体辞职，一些人下去是下错了，从竞聘走上领导岗位的干部，也有一些后来看来不怎么优秀。但从长远来看也没有错，为什么？就是无形之中锻炼和考验了一批干部，使一些干部经受了挫折和磨炼。只有禁得起考验与磨炼的干部才能挑起大梁，公司才敢将更重的担子交给他，否则的话，一旦遭遇冬天或挫折，他能不能带领大家走过这些坎呢？

之后，华为的“换血”又陆续进行了三四次，都是为了保证华为这棵大树继续茁壮成长，那些已经枯老却占据生长位置的枝叶，必须被毫不留情地修剪掉。

“如果说四年前我们华为也有文化，那么这种文化是和风细雨式像春风一样温暖的文化，这个文化对我们每个人没有太大的作用。必须经过严寒酷暑的考验，我们的身体才是最健康的。因此市场部集体大辞职实际上是在我们的员工中产生了一次灵魂的大革命，使自我批判得以展开。”

经过这次“大换血”，华为的营销实现了从“土狼”到“狮子”的蜕变，并在2008年后再次进化为“大象”。

“土狼”属于“流寇”阶段，销售人员如同坚忍饥饿的狼，骤合骤散，四处游荡，见到猎物就扑，凶狠暴戾，无利不夺，甚至反噬。

之前为了抢占市场，任正非便给很多中层干部扔下一句话：“先封你一个团长，没有兵可以招嘛。”任正非感慨“我是听任各地‘游击队长’们自由发挥的。其实，我也领导不了他们”，说的就是这个阶段。

“狮子”则有了自己的“根据地”，有了明确的规则和考核制度，开始深耕细作，经营领地，并协同作战。

以历代农民起事为例，对于中央政权来说，一群四处流窜的暴民不过是癣疥之疾，一哄而起，一哄而散，旋起旋灭，不足为虑，而有了宗教作为指引，则此起彼伏，极难扑灭，如白莲教及其变种。当有了指导思想，又有了根据地，这就是肘腋之患了。

1995年，史玉柱看中了保健品行业的暴利，巨人集团开始了“二次创业”，从电脑行业全力杀入。他在全中国上百家主要报纸上刊登整版广告，一次性推出12个品种的保健品，仅仅半个月，就收到了15亿元的订单。

但是市场营销的短板很快就把良好的开局搞得一团乱。巨人的“销售大军”主要由两类人组成：一是走出校门不久的青年学子，有热血，无经验；二是从各个保健品公司跳槽或者挖过来的“雇佣军”，有经验，无忠诚，“以利合，亦以利散”，情形不妙则迅速捞一把撤离。

当巨人雪崩的时候，在各地市场上频频发生侵吞私分公司财产的事情，集团的《巨人报》惊呼：“在我们巨人集团内部竟有这么多触目惊心的违法违规事件，几万、几十万甚至上百万元的资产在阳光照不到的地方流失了。”

与巨人同样喧嚣一时的三株集团也步了后尘。

这是一个比华为更加不可思议的公司。1994年，它的销售额为1.25亿元，1995年，就达到了20亿元，到了1996年，一跃达到80亿元。按照三株在《人民日报》上刊登的五年规划，到1999

年，销售额要达到900亿元！

三株的广告与当时的巨人、爱多、秦池等又有不同，大讲品牌故事，与卫生局、医院结成利益共同体，创造性地走出了一条“让专家说话，请患者见证”的路子，一条广告动辄十几分钟，反复轰炸。

三株还首创了四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站和村级宣传员，采用人海战术，把标语刷得遍地都是，极具创意。直至20年后，在广大农村的院墙上还能看到这种做法的效仿者。

当年三株已经把营销做到如此极致，还是挡不住销售体系的漏洞。三株1995年投放的3亿元广告费中，有1亿元因为无效而被浪费掉了。在不少基层单位，宣传品的投放率不足20%，有的干脆被当废纸卖掉了。在一次总结会上，老总吴炳新气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事。他在电话中对我说，不得了，尽哄人呀。”当三株开始陷入危局，便爆发了大规模的人员“逃亡”，作鸟兽散。

20世纪90年代中期，这样的现象遍地都是。

若不进行“二次革命”，华为就可能会步他们的后尘。

一批人下去，又一批人上来，剧烈的动荡中，孙亚芳尤其耀眼，从此进入华为核心，开始了华为“左非右芳”的时代。

孙亚芳，出生于1955年，1982年毕业于电子科技大学，获学士学位。1989年，孙亚芳进入华为，先后担任市场部工程师、培训中心主任、采购部主任、武汉办事处主任、市场部总裁、人力资源委员会主任、变革管理委员会主任、战略与客户委员会主任、华为大学校长等。

有报道称，孙亚芳在国家机关任职时，华为在资金上面临很大困难，孙亚芳动用自己的关系，帮助华为贷款，在华为最危急的时候“挽救过华为”。

加入华为后，孙亚芳的表现亮眼。

1998年前后，华为因为营销战术、股权、贷款等问题，颇受外界质疑，令任正非心力交瘁。任正非深感公司对外沟通的重要性，提议孙亚芳出任董事长，负责外部沟通与协调，自己则继续担任总裁一职，专攻内部管理。

选举公司董事长时，候选人只有孙亚芳一人，任正非亲自介绍孙亚芳的简历和工作经历，说道：“孙亚芳同志年富力强，善于处理各种复杂的社会关系。我将集中精力做好公司内部的管理工作。请大家选举孙亚芳为公司董事长。”

计票结果，全票通过。孙亚芳正式成为华为董事长。

从此以后，孙亚芳的身影开始出现在华为的许多对外活动中，向来不喜社交的任正非则更加理所当然退居幕后。

需要任正非思考的事情太多，他又直率且不拘小节，孙亚芳便成为华为对外交际的“名片”。孙亚芳曾在哈佛大学进修，她能力强悍，气质出众，加上能说一口流利英文，让她成为站在任正非身边的极佳人选。

任正非说，孙亚芳的最大功绩是建立了华为市场营销体系。外界评论认为，“孙亚芳的口才和风度俱佳，举止优雅，是个外交高手”。

孙亚芳可不仅仅是“华为的面子”，她以女性身份，能够主管华为市场和人力资源**20**年，靠的是她强悍的能力。

在华为的所有部门里，市场、研发、人力资源三个部门是对

华为贡献最大的。华为最让竞争对手胆寒的是其严密的市场体系，而不仅仅是技术优势。与对手在技术水平上差不多的情况下，华为总能通过市场获得更大的优势。

曾在华为从事人力资源工作、华为先进考核体系和任职资格体系的主要参与人之一汤圣平在《走出华为》一书中描写道：

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。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。

华为的“狼”性市场营销体系，为华为自1996年以来的高速增长立下了汗马功劳。在孙亚芳的领导下，1997年华为开始全面引进国际管理体系，包括职位与薪酬体系，以及英国国家职业资格管理体系（NVQ），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，用水桶理论来说，是长板越来越多，短板越来越少。

1999年，华为市场部召开常委会（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再来一次“大辞职”。

孙亚芳听完后，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，评价体系已经比较完备，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。”

在华为，任正非是当仁不让的领袖人物，他思考极快，又脾气暴躁，经常骂人，敢顶回去的只有孙亚芳。

有一次，市场部高层讨论市场策略以及人力资源的相关事宜，孙亚芳也在座。各位副总裁正在讨论之中，任正非突然从外面走进来，不管三七二十一，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xxx（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，孙亚芳就接口道：“老板，xxx不是你说的这样子的，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。”

再后来，xxx升任华为的高级副总裁。

孙亚芳对任正非的影响和理解，在华为公司恐怕无出其右者，被称为离任正非最近的人，活脱儿一个女版任正非。据说大部分干部因为她太过严厉，比较怕她，对她敬而远之，但这不妨碍孙亚芳的成功。

1998年，孙亚芳给任正非提交了一个报告，提出了三个观点：一、知识经济时代，社会财富的创造方式发生了变化，主要是由知识、管理创造的，因此要体制创新。二、让有个人成就欲望者成为英雄，让有社会责任感的人成为管理者。三、一个企业长治久安的基础是接班人认同公司的核心价值观，并具有自我批判能力。

任正非对这三个观点深表赞同，后来将其引用在《华为的红旗到底能打多久》一文里。

2004年5月，孙亚芳在干部工作会议闭幕时做了一个题为《小胜靠智，大胜在德》的讲话，其口吻，其深刻，其务实，其严厉，都与任正非神似：

我们的任职资格考核，以及关键事件过程行为的评价，要聚焦于那些要提拔的干部，他们应比别人多一些考核机会。我们希望提拔一些什么人呢？我们明确责任结果不好、品德不好的，不提拔；责任结果好的，可以进入考察。我们早就明确华为公司的

各级接班人的标准只有两条：一是认同华为的核心价值观，二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好的，有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的、业务素质也不高的干部；我们注意，也不能选拔那些业务素质非常好的但责任结果不好的人担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力，实现责任结果。公司最难判断的是责任结果非常好但没有领袖风范的人（高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）。这些人可能是华为的英雄模范人物，他们要转为管理者，我们要从两个方向来解决。本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例的分析、归纳能力；不满足自己的现状，严格要求自己。实在不能提高自己素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。领袖是自己悟出来，是在实践中磨炼出来的，培训是培训不出来的，因此，自我改造是最重要的方法。俗话讲，个人的前途命运是掌握在自己手里的。您最大的敌人就是您自己，说的也就是这个意思。这就是人才的四象限图。

我们在组织改革，以及干部设置上，也要注意灰色，要有弹性，不要走极端，不要一味地追求低潮时期的合理化，而高潮到来时，望洋兴叹，成为一个叶公好龙的案例。坚持实事求是，坚持合理的弹性，以免不适应3G时代的浪涌，以及不能收放有序。我们既反对教条主义，也反对经验主义。

这之后，任正非甚至将孙亚芳“小胜靠智，大胜在德”这八个字刻在石碑上，竖立在公司里。

第三节

IPD整合：来自IBM的“洋和尚”

1997年，任正非访问了美国IBM公司，深受震撼，明显感觉到了华为自身的局限和改革的迫切。

在任正非看来：“一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题。我们十分关心并研究这个问题，也就是推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力长期稳定运行，而又不断地自我优化。”

其实，将这个问题放到整个国家，就是著名的“兴衰周期律”问题，兴衰治乱，往复循环，概莫能外。

1945年，黄炎培以国民政府参政员的身份到访延安，见到了中国共产党的领袖毛泽东。

毛泽东问他：“任之先生，这几天通过你的所见所闻，感觉如何？”

黄炎培直言相答：“我生六十余年，耳闻的不说，所亲眼见到的，真所谓‘其兴也勃焉，其亡也忽焉’，一人，一家，一团体，一地方，乃至一国，不少单位都没有能跳出这周期率的支配力。大凡初时聚精会神，没有一事不用心，没有一人不卖力，也许那时艰难困苦，只有从万死中觅取一生。既而环境渐渐好转了，精神也就渐渐放下了。有的因为历时长久，自然地惰性发作，由少数演为多数，到风气养成，虽有大力，无法扭转，并且无法补救。也有为了区域一步步扩大了，它的扩大，有的出于自然发展，有的为功业欲所驱使，强求发展，到干部人才渐见竭蹶，艰于应付的时候，环境倒越加复杂起来了，控制力不免趋于薄弱了。一部历史，‘政怠宦成’的也有，‘人亡政息’的也有，‘求荣取辱’的也有。总之，没有能跳出这周期率的。”

华为的盘子越来越大，它的迅速崛起让很多人兴奋、骄傲，任正非却是忧心忡忡，很多原本简单的事情开始变复杂了，千头万绪，根本管不过来。每个人都拼命干活儿，无用的损耗却越来越多，效率越来越低。任正非很清楚，华为根基未稳，头重脚

轻，如果不从游击队向正规军转化，继续胡吃海塞下去，自己会压垮自己（此书更多分享搜索@雅书B）。

留给任正非的时间不多了，容不得他犹豫。

唯一能借鉴的，是国外的公司。

IBM之行给了任正非一个明确的答案：脱下“草鞋”，换上一双“美国鞋”，请洋和尚念经，实行IPD。“华为只有认真地向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费；IBM的经验是他们付出数十亿美元的代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。”

IPD是“集成产品开发”的简称，强调以客户需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。它涉及一个产品从概念产生到最终发布的全过程，核心是流程重整和产品重整。也就是说，这套系统是建立一条渠道，把每个人无方向的“布朗运动”引导向同一个方向，形成一股合力，减少无用的消耗。

1999年3月，华为的IPD项目正式启动。

为了尽快让公司走上正轨，任正非用了强硬手段，强迫公司跟随自己的脚步，完全照搬，全盘西化，为此不惜“削足适履”，“通过‘削足适履’来穿好‘美国鞋’的痛苦，换来的是系统顺畅运行的喜悦”。

外来的顾问指手画脚，华为内部自然有人不爽，抵触也不少。任正非发了狠：“一切听顾问的！不服从、不听话、耍小聪明的，开除出项目组，降职、降薪处理。……IBM的管理也许不是全世界最好的，我们员工也有可能冒出来一些超过IBM的人物，但是我只要IBM。高于IBM的把头砍掉，低于IBM的把腿砍掉。只有谦虚、认真、扎实、开放地向IBM学习，这个变革才能成功。”

任正非的设想是“先僵化，后优化，再固化”。前两三年以理解消化为主，之后适当改进，实现中国化，最终固定，成为华为自己的管理模式。

如同马克思主义来到中国，在没有实践前，是很难提出有效的改进策略的。只有等到与中国国情结合，才实现了马克思主义的中国化，诞生了中国特有的毛泽东思想。

而一旦产生了自己的模式，就同时开启了自我进化的道路，可以主动演化。

果然，接受西方技术容易，接受西方的管理模式就难多了。全盘西化的管理模式骤然代替原有的模式，“削足适履”引起的混乱和带来的困扰虽然没有让华为“大乱”，但新模式的推进还是困难重重，始终无法取得突破性进展。

对此，任正非早有心理准备：“要学会IBM是怎样做的，学习人家的先进经验，要多听取顾问的意见。首先高中级干部要接受培训搞明白，在不懂之前不要误导顾问，否则就会作茧自缚。而我们现在只明白‘IT’这个名词概念，还不明白IT的真正内涵，在没有理解IT内涵前，千万不要有改进别人的思想。”

值得欣慰的是，任正非两年的硬推，还是找出了华为管理上存在的根本问题和解决方案。

接下来便是整整10年的优化阶段，华为彻底从“游击队”转变成成为“正规军”。

前些年研发“闭门造车”的状况渐渐杜绝了，变成了以客户需求为导向。任何产品一立项，就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量组成的团队（PDT），对整个开发过程进行管理和决策，确保产品研发过程的透明以及与客户要求的一致。市场需求指向开始渐渐融入华为人的血液，研发和销售互不关心的现象在IPD模式下基本得到解决，双方形成了有效的合

力，而不是各自为政做无头苍蝇般的“布朗运动”。

数量与质量并重，让华为的整体实力有了巨大提升，通过了英国电信和沃达丰的认证，在欧洲开疆辟土，开始跻身国际一流电信设备制造商的行列。没有IPD等，华为走出国门，立足欧、非、拉，就是一句空话。

2003年，IBM专家撤离华为。5年时间，华为每小时付给专家300~680美元，累计缴纳的学费令人瞠目结舌！但任正非依然觉得很值：“我们虽然支付了昂贵的咨询费给IBM，但IBM教会了我们如何爬树，我们爬到树上摘到了苹果，这就是老师发挥了作用。老师不可能教得天衣无缝，他教给你一把钥匙去开门。”

等到优化阶段结束，**2009**年，华为脱胎换骨，正式进入了创新变革元年。

2014年，任正非在一次媒体见面会上概括了这段经历：从1998年起，邀请IBM等多家世界著名顾问公司，先后开展了ITS&P、IPD、ISC、IFS和CRM等管理变革项目，先僵化，后优化，再固化。僵化是让流程先跑起来，优化则是在理解的基础上持续优化，固化是在跑的过程中理解和学习流程。要防止在没有对流程深刻理解时的“优化”。经过十几年的持续努力，华为取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑公司进入了ICT领域的领先行列。

很多在改革初期不理解的人，等到几年后华为规模越做越大，订单越来越多，人员越来越复杂，尤其是国外市场不断开拓，需要跟更多高标准的国际厂商合作的时候，才慢慢理解一个严密规范的流程和迅速有力的平台是多么重要。

对比友商中兴，华为在流程方面的规范管理明显高出一筹，这也影响了中兴与华为在海外市场竞争的结果。

华为能够从追求短期利润的小公司成长为一个有着长远目光

的大公司，在2000年后不断创造“奇迹”，实现“多多益善”的效果，一骑绝尘，来自IBM的IPD功不可没。

但是，流程管理也是一把双刃剑。

西方管理体系中过多的流程控制点，不但降低运行效率，而且容易滋生官僚主义和教条主义。它用严格的步骤来规范“过程”，用来消除不确定性，稳固性、安全性大大增加，等于是有了沉重的底盘，但就不可避免地牺牲掉了灵活性。

流程化变革以来，据不完全统计，华为共计发布流程文件152803份，从开始的没有流程变为过于迷信流程、迷信管理，增加了很多流程和管理动作，也增加了很多部门以及相应的领导，逐渐出现“脑袋大于手脚”的情况。一些擅长钻营、能说不能干的人混进了领导层；那些能干不能说、不适应烦琐流程的技术骨干和销售骨干却往往在考核中落后，得不到相应的提升，一线组织的作战能力和积极性受到了损害。

以华为比较成熟、引以为豪的IPD流程为例：

这个流程有多少流程文件呢？有人做过不完全统计，是6631份。

做一个完整的IPD项目，最多要输出多少文档呢？664篇。

一个完整的流程，要走过多少决策评审的关卡、环节呢？DCP决策点4个，各领域KCP点51个，KCP下层分解审核检查点超过300项，各种XR评审点35个，XR评审要素超过500项。XR评审守关的“铜人阵”有多少人呢？最多的时候超过30人。

华为的员工吐槽道：“你会发现软件的领导都很忙，不是在进行决策，就是在决策的路上；软件的各路‘专家’也很忙，不是在进行评审，就是在评审的路上。大家都很忙，忙得天昏地暗，地动山摇。”

2017年12月18日，任正非在落实日落法及清理机关说NO工作组、合同场景师推动小组座谈会上讲话，提出公司二三级部门不能随意发文，要“增加一个文件，减少两个旧文件”，再逐渐根据“日落法”去减少文件和流程，最终做到全公司都是蓝军。

所谓“日落法”，是美国的一条法规，大意是指授予某一行政机关立法权，经过限定的时间，该行政机关的授权立法权就自行失效。在被授权机构或项目的结束日期到来之前，国会要对该机构的工作或该项目的执行情况进行全面审查，以决定它们是否继续下去。任正非借鉴日落法，充分放权，让一线员工来提出哪些流程是花架子、假动作，哪些是无用数据，只要有利于增产，有利于人均效益提升，确认后就可以取消。

用任正非2018年的话来说：“流程的本质是服务于业务，杜绝形式主义，不要让流程左右了我们的行为。针对不同业务场景实施质量差异化、流程差异化，授权业务团队按需适配，不要管出左脚还是出右脚，我们要的是结果，不过多关注过程，不要成为流程的奴隶。我们还要在公司内部打破信息垄断，千军万马打下上甘岭。我们要区分作战组织与职能组织，能产粮食、直接做事的组织是作战组织；不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。发文要收敛到三级部门及以上，发文就是发令口，我们精简文件，就是要精简发令口。如果往下细分的部门都有发文权力，变成一个蛛网状，就会相互干扰。”

这就是任正非的思维：肯定，否定，否定之否定，如此循环往复，不断推向前进。

第四节

《华为基本法》的秘密

有了前面的基础，《华为基本法》（以下简称《基本法》）的出台也就水到渠成了。

这是中国现代企业史上最规范、最全面的一部“企业法”，包括了企业发展战略、技术研发、人力资源配置、部门建设等，可谓包罗万象，由中国人民大学的六位学者起草。

与一般的企业管理法不同，在《基本法》起草前，任正非就明确提出了他的要求：“我们要逐步摆脱对技术的依赖、对人才的依赖、对资本的依赖，使企业从必然王国走向自由王国。”

所谓“必然王国”，是指人们在认识和实践活动中，对客观事物及其规律还没有形成真正的认识而不能自觉地支配自己和外部世界的一种社会状态，“自由王国”则是认识了客观事物及其规律并自觉依照这一认识来支配自己和外部世界的一种社会状态。

“人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。”

华为未来会成为一个什么样的企业？

《基本法》第一章第一条就给出了明确的答案：在不久的将来，华为将成为世界级的领先企业！

要实现这个目标，就必须持之以恒地保持奋斗，任正非采用了时刻保持外部压力的做法。“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

这一条的提出，受到了很大的质疑。

华为真的永远不进入信息服务业吗？信息服务业大有可图，华为为什么要站在河边眼睁睁看着别人捞鱼？

最后，任正非启动了他的最终决定权，一锤定音。

除了不与运营商争利，任正非也有他特别的考虑：“进入服务业有什么坏处呢？自己运营的网络，卖自己的产品时内部就没有压力，对优良服务是企业生命的理解就会淡化，有问题也会推诿，这样是必死无疑的……这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。”

华为必须坚守主业，将有限的资源“聚焦”在“主航道”，而不去刻意追求多元化，不刻意追求企业规模。多元化是很危险的，新业务与主业关联不大时，结果十有八九会死。这样的新业务，不是三头六臂，而是假肢。

华为必须成为一个永远敢打硬仗、永远用外部压力促使内部保持艰苦奋斗作风的公司，华为必须是永不懈怠的狼。华为永远准备赚辛苦钱，如果有一天华为可以轻松地赚到一大笔钱，华为的生命也就快要结束了。

而当时轻松赚“快钱”最显眼的就是网络服务业。

互联网的到来改变了整个世界，在人类历史上，硬件第一次显得不那么重要。信息、娱乐和服务成为经济的一极，吸引了无数资本呼啸涌入，也造就了一批明星互联网公司，行业戏称，“风口到来，猪都能飞起来”。

但互联网经济的弱点也是很明显的。任正非等老一辈企业家虽然也拥抱互联网时代，却明显更为谨慎、保守。

2000年，IT泡沫果然破裂，任正非冷静地点评道：“大家想想当时的情况，那时好像钢铁玩完了，汽车玩完了，什么都玩完了，只有搞信息才赚钱，触网即‘发’，无‘网’不胜。所有的上市公司，不管是卖鸡蛋的还是卖鸭蛋的，只要有一个.com，几百亿、几千亿就圈进来了。我当时就认为这是极不正常的，道理很简单，也很朴素，人们不能吃信息、穿信息、住信息。粮食不要了，房子不要了，汽车不要了，然后人们就富裕起来了，怎么可能？因此，在新经济虚拟财物的推动下，人们非理智的追捧，制

造了整个世界对网络企业的大泡沫。”

资本时代的到来，将互联网经济的弱点放大到极致。

2017年11月，华为首席管理科学家、《基本法》起草者之一的黄卫伟教授，在一个管理高峰论坛上做了一次演讲，他认为，互联网导致经营目标的短期化，“厚积薄发”在今天被当作愚不可及。而华为成功模式的核心逻辑，恰恰就是厚积薄发。

当然，最近几年华为还是进入了信息服务业，开拓了“云BG”，打破了《基本法》的束缚。

这同样是形势所迫。虽然5G即将到来，华为在5G上也发力甚早，2016年，华为的Polar Code（极化码）方案最终战胜之前具有垄断地位的高通、爱立信等著名公司的短码方案，成为5G控制信道eMBB场景编码最终方案，不过，运营商已经到达了天花板，相应的基站和通信设备也到达了天花板。2017年，华为的运营商业务增长基本停滞，“永不进入信息服务业”已经不适应当前的局势了。

其实早几年运营商与互联网企业的优劣之势已经开始逆转，两者慢慢沦为高速公路一样的基础通道。硬件不再重要，微信、支付宝等应用反客为主。这个现象，不仅出现在中国。相应地，通信设备的重要性也降低了。任正非不寻找新的出路，华为就会慢慢枯死。

《基本法》让华为名声大噪，人们突然发现，在改革开放前端的深圳，一个土生土长的民营公司竟然飞速成长为通信设备行业的“小巨头”，而且是一个有了自己独特企业文化和制度、有着远大理想、将来有可能走向国际的潜力股公司。

很多企业和政府领导都把华为视作标杆，纷纷前来华为视察、学习、观摩，这大概是任正非决定起草《基本法》时没有想到的。

外界的赞誉，任正非并不在意。因为他的本意并不是要拿《基本法》作华为的门面，不是出于宣传的目的而做出一个华而不实的东西。“它是为了规范和发展内部动力机制，促进核动力、电动力、油动力、煤动力、沼气动力等一起上，沿着共同的目标，是使华为可持续发展的一种认同的记录。”如果认为《基本法》仅仅是个形象工程，那就太小看它了，也看错了任正非的一片苦心。它从一开始就为华为确立了各方面的基本规范，统一了思想和风格，指明了前进的方向。同时代很多公司做大后遇到的发展方向、利益分配、管理模式、企业文化等难题，华为从一开始就悄然解决了。

《基本法》的落实是一个润物无声的长期过程。

2003年，任正非请来IBM的专家给华为打分，验证《基本法》对华为的改变到底有多大。没想到，经过专业评测，华为的平均分只有可怜的1.8分。5分为满分，而要称得上管理高效规范，得分至少要在3.5分以上。

1.8分，与任正非设想的至少2.7分有相当大的差距。可见理念要深入人心是多么困难和漫长。可喜的是，经过一整年的继续改进，2004年，华为的平均分便提高到了2.3分。

2006年，《基本法》再次修订，增加了华为产品研发和战略规划的主要目的是“丰富人们的沟通和生活”这类新内容，并着重以“聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值”为奋斗使命。

第四章

华为出海：所谓奇迹，不过是努力的另一个名字

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠.....离开家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万名中外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近30亿人的通信服务的职责，责任激励着我们，鼓舞着我们。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无比幸福，无比荣光。

2013年12月30日，任正非在公司2013年度干部工作会议上的讲话

第一节

破壁者任正非

其实，几千年来，中国传统文化对于国人出海“远征”都不加鼓励，也缺少向外开拓的传统和兴趣，因其不易管理，且出海民众心思活跃，不惧规则，容易成为动乱之源。商人地位的低下和商业文明始终无法突破壁垒，也是出于这个原因。

1740年，正值所谓的康乾盛世时期，荷兰人对爪哇岛巴达维亚城内的华侨进行大屠杀。屠杀持续了一周，华侨被杀上万人，血流成河，侥幸逃出者仅150人，史称“红溪惨案”。

第二年夏天，消息传回国内，朝廷展开了一年的讨论，认为

被杀华侨“自弃王化”，“系彼地土生，实与番民无异”，是“彼地之汉种，自外圣化”，因此华侨遭屠杀，“事属可伤，实则孽由自作”。最后，乾隆下达旨意：“天朝弃民，不惜背祖宗庐墓，出洋谋利，朝廷概不闻问。”并同意“将南洋一带诸番仍准其照旧通商，以广我皇上德教覃敷，洋溢四海之至意”。

虽然有强如汉唐的辉煌，也曾北逐匈奴，开通西域，也有郑和七下西洋的壮举，但历朝历代其实并没有对海洋发生多少兴趣，安然地在海洋、高山和荒漠的安全屏障中平静地过着超稳定的生活。直到英国的舰队来到中国……

近几十年来，格局开始变化，陆续有中国企业出海远征，开始对世界的“新征服”。可惜，这个过程并不顺利，立足者少，败退者居多，仿佛有一道看不见的高墙挡住了中国企业出海。

中国人可以去，中国企业不能去。

有墙，自然就有凿穿墙的人。破壁者中表现最耀眼的，当属华为。

1996年，任正非开始布置华为“走出去”，把大量的优秀销售——会英语的和不会英语的，愿意去的和不愿意去的，“下狠心”往海外扔，而且决不妥协，只有“去”和“不去降级”两条路。

客场作战，不占天时、地利、人和，华为人能拼的只有自己的命，咬着牙比友商更快、比友商更能吃苦，友商做不了的，华为拿过来拼命做。就是这批操着不熟练的英语甚至根本不会英语的华为人，这般拼命，拿下第一个海外单子是在1999年，他们终于在越南和老挝中标。这三年间，是华为海外开拓人员忍饥挨饿的三年，是挣扎求生的三年。

2000年年底，华为在深圳五洲宾馆举行了著名的海外市场誓师大会。

2016年10月28日，华为再次大规模远征海外，任正非在“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上做了《春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还》的讲话：

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发集结了2000名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉场景的前线将士，结合在一起，形成一股铁流。在机会窗开启的时间，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。我们的总战略正如徐直军在法兰克福宽带大会上所说的，“做多连接，撑大管道”。我们错过了语音时代、数据时代，世界的战略高地我们没有占据，我们再不能错过图像时代。我们不能像过去一样，以招聘新员工培训后扑入战场，等3~5年他们成熟的时候，这个机会窗已经半开半掩了，我们又失去了一次占领图像高地、云化时代的机会。因此，我们短时间直接选拔了有15~20年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们对技术深刻的理解能力，与前线将士的战场掌控能力结合在一起，一定会胜利的。

像这样的誓师大会，我印象很深的，还有2000年的五洲宾馆的出征将士的送行大会。“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大标语，充满了一种悲壮，其实我们那时连马革也没有。为了身份的证明，我们需要世界的成功，在完全不了解世界的情况下，就踏入了茫茫的“五洲四洋”，那时非洲还在战乱中……风萧萧兮易水寒，在那外汇管制的时代，常常发生我们的员工在麦当劳刷不出卡来的窘境。有一本小书《枪林弹雨中成长》就记录了一代人的艰辛。今天能达到800多亿美元的销售收入，融进了多少人的青春、血汗与生命。我们今天成功了，不要忘记一起奋斗过的人。不要忘记不管是因公，还是因私，献出了生命的人。我们今天已有大片土地，一定能找到纪念他们的形式。

今天我们的勇士又要出征了，我们已经拥有170个国家武装到牙齿的铁的队伍，我们的流程IT已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件。我们要从使用“汉阳造”到驾驶“航母”的现代作战方式转变。我们除了在传

统增量市场大量培养将军，创造成绩，多生产粮食外，在新的机会领域，我们也要努力成长。云化是我们不熟悉的领域，图像虽然我们领先，但海外除德国有大规模实践的经验外，在其他国家还没有规模化的成功，还没有建立一支成熟的队伍。特别是面对大视频带来的流量洪水和更低的时延要求，我们还没能驾驭。战略预备队只能一边学、一边教、一边干，让“小老师”逐渐成为“大教授”，让二等兵在战火中升为将军。大时代呼唤着英雄儿女，机会将降临到有准备的人头上。大江东去浪淘沙，天翻地覆慨而慷，不能打仗的主官将会离开岗位。随时准备下台，才能不下台。

服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，越来越复杂，维护越来越困难，任何新公司、“黑天鹅”要全球化，都不可逾越此障碍。没有多年的积累是不可能建立起来活的“万里长城”“马奇诺防线”，我们这道历时28年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化。GTS这些年的进步，为我们建立了巩固的防线，使我们进可攻退可守。我们迫切需要更多的专家、将军，建立起对未来复杂网络更巩固的防线。“江山代有才人出”，服务将是我们不败的基础。

20多年前我们走出国门，是为了身份的证明，我们曾借用“二战”苏联红军瓦西里·克洛奇科夫的一句口号，“背后就是莫斯科，我们已无退路”。莫斯科不是我们的，我们根本没有任何退路。我们向前走，被认为是共产主义在进攻，退后被认为是资本主义在萌芽，当我们拖着疲惫的身体回到家里时，面对陌生的妻儿，一句话也说不出，因为对客户说得太多了。在他们最需要陪他们游戏，给他们讲讲故事……的时候，我们生命的时间，完全被为生存而战全部绞杀了。儿女总有一天会明白他们的父母无怨无悔的一生，明白他们父母像中央空调一样温暖了全人类，没有像电风扇只吹拂他们的伟大情怀。但是，我们永远不能报答自己父辈的良心上的自责，将久久萦怀。

我们除了在市场战线要获得成功，在技术战线我们也要有所

作为。我们每年除了给开发拨付80亿~90亿美元以上的开发经费，将给研究每年超过30多亿美元的经费。我们为什么要延伸到基础研究领域？因为这个时代发展太快了，网络进步的恐怖式发展，使我们不能按过去科学家发表论文，我们理解后去做工程实验，然后出产品，这样缓慢的道路。我们现在就要选择在科学家探索研究的时候，探进脑袋去思考如何工程化的问题。我们不仅要使自己数十个能力中心的科学家和工程师努力探索，不怕失败，而且要越过工卡文化，大量支持全球同方向的科学家。我们的投资是不具狭义目的的。正如我在白俄罗斯科学院所说的，我们支持科学家是无私的，投资并不占据他的论文，不占有他的专利、他的成果，我们只需要有知晓权。不光是成功的，也包括他失败过程的知晓权。像灯塔一样，你可以照亮我，也可以照亮别人，而且灯塔是你的，完全不影响你产业化。

我们今天集结2000多名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火纷飞的战场。“春江水暖鸭先知”，你不下水，怎么知道天气变化？当前“天气预报”绝大多数都是美国做出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。我们要敢于聚焦目标，饱和攻击，英勇冲锋，不惜使用范弗里特弹药量，对准同一城墙口，数十年持之以恒地攻击。敢于在狭义的技术领域，也为人类做出“天气预报”。努力在基础科学上领先，与以客户为中心并不矛盾。客户需求是广义的，不是狭义的。

正如胡厚崑所说的，我们每年要破格提拔4000多个员工，以激活奋斗的力量，让优秀人才在最佳时间、最佳角色做出贡献。人力资源的评价体系要一国一制，用什么考核什么，不进行无目的的考核，让前线将士聚焦在作战上。人力资源要研究热力学第二定律的熵死现象，避免华为过早地沉淀和死亡。

郭平提出，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性，给我们指出了正确处理国际关系的方向。我们的财务管理已达到行业领先水平，结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存

货的账实准确率99.89%，站点存货的账实一致率98.17%。有成功实践经验的优秀专家及干部正在大规模成长，但不能就此满足。要有应对金融危机的预案，要压缩超长期库存和超长期欠款。提高合同质量是最根本的措施。

经过30年的奋斗，华为已从幼稚走向了成熟，成熟也会使我们怠惰。只有组织充满活力，奋斗者充满一种精神，没有不胜利的可能。炮火震动着我们的心，胜利鼓舞着我们，让我们的青春无愧无悔吧。

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还。

华为从1996年开始“走出去”，10年后的2005年，海外销售额就超过了国内销售额！到2016年，华为的业务已经遍及170多个国家和地区，支持1500多个网络的稳定运行，服务全球1/3以上的人口。

这些数字的背后，是华为**18**万人的沉默大军一直朝着不变的方向跋涉着。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印度尼西亚，以及地震后的阿尔及利亚，到处都可以看到华为人的身影。

华为人像沙漠中的仙人掌，深深地扎根下去，坚忍地生存着。用华为一个财务外派人员的话说：“如果世上真有奇迹，那只是努力的另一个名字。”诚哉斯言。

第二节 爬冰卧雪俄罗斯

华为真正的海外拓展，第一站是俄罗斯。

之所以选择俄罗斯，是因为任正非敏锐地发现俄罗斯很适合成为华为海外开拓的缺口。

当时的俄罗斯正处于苏联解体后的虚弱时期，叶利钦的“休克疗法”差点儿让俄罗斯真的休克，卢布贬值，整个俄罗斯一片萧条，很多大型通信企业纷纷离开了这片冰冻之地。竞争对手离开，华为便乘虚而入。

1996年，第八届莫斯科国际通信展开幕，任正非亲自参加，大力宣传华为。

市场空白有了，华为却无法顺利占领。俄罗斯人普遍看不起中国商品，尤其是当时中国的假冒伪劣产品在俄罗斯臭名昭著，他们根本不相信中国有企业可以生产出优质的通信产品。

虽然华为与俄罗斯电信公司和俄罗斯本地企业贝托康采恩公司合资成立了贝托华为公司，但并没有马上改善华为在俄罗斯的僵局。

1998年，俄罗斯金融危机爆发，又给俄罗斯电信业补上了一脚。

执拗的任正非从国内调来了得力干将——当时在湖南做得风生水起的李杰，严令他必须打开俄罗斯市场。

李杰后来接受采访时回忆他接手俄罗斯市场的情形：“有在打官司的，有在清理货物的，官员们走马灯似的在眼前晃来晃去，我不光失去了嗅觉，甚至视线也开始模糊了。于是，我不得不等待，由一匹狼变成了一头冬眠的北极熊。”

生怕李杰灰心怠惰，任正非“恶狠狠”地提醒李杰：“如果有一天俄罗斯市场复苏了，华为却被挡在了门外，你就从这楼上跳下去吧！”深知任正非的军人风格，李杰只回复了一个字：“好！”

1998年，李杰反馈给任正非的报告中仅仅写了四个字：“华为还在。”

1999年，华为在俄罗斯依然一无所获。

华为第一批开拓人员在海外所受的苦，是常人难以想象的。

苦到什么程度呢？华为的一个资深开拓人员回忆说，华为会给开拓人员6个月的时间，来解决个人生存问题。

你没看错，是个人生存问题。

衣、食、住、行，语言、签证、雇人、安保，这些都要开拓人员自己想办法解决。

只要他们解决了生存问题，华为就发奖金！

接下来6个月，华为要见到客户。这个阶段，公司的考核是一年见到了多少客户，客户的层次如何。

语言不通，人生地不熟，华为在当地没有基础，当地人没听说过华为，这种情况下如何见到客户？

相比跨国公司，只要你说是朗讯或爱立信公司驻某国的首席代表，基本上就能见到该国的所有运营商高层。所以当时朗讯和爱立信根本不用为见客户烦恼，而华为的开拓人员还要为如何见到客户绞尽脑汁。

即便闯过门卫一关，见到客户，往往其层次也不高，且对华为充满质疑和不屑。

因为语言不通，华为在投标时闹出了很多笑话，有把土建当电信的，甚至有投卫星标的。

几年之后，很多国家都在发新的移动牌照，拿到牌照的运营商不仅要求设备商负责通信设备调测，还要负责站点获取、电力引入、铁塔、机房、空调等基础设施建设，这类项目叫

Turnkey，涉及各个层面，难度极大。而在当时，华为这群刚出校门没几年，只熟悉计算机、信息领域的毛头小子，甚至不知道砖块的尺寸、水泥的标号，就要开始面对上亿美元的项目。

一个华为海外开拓员工描述当初的慌乱景象，十分有趣：一开始，华为对于工程没有经验，投标时，报价要不就是爱立信的两三倍，要不就只是爱立信的两三成。高价当然不可能中标，回去会被公司骂；报低价的，自己暗地里求佛祖保佑，千万别中标，因为一旦中了就亏死了。

华为的重要篇章《天道酬勤》里有一段文字，讲的就是华为在海外开拓的这个“毛头小子”阶段：“我们从青纱帐里出来，还来不及取下头上包着的白毛巾，一下子就跨过了太平洋；腰间还挂着地雷，手里提着盒子炮，一下子就掉进了Turnkey工程的大窟窿里……”

不愧是被任正非看中的人，短暂迷茫后，李杰很快打起精神，开始组建当地的营销队伍，结交了一批运营商的管理层，形成了主要的客户群。

李杰从俄罗斯国家电信局收获的第一张订单是几个电源模块，价值38美元。如此小的一笔买卖，也让李杰大为振奋。

李杰把华为在国内的拼命精神也带到了国外。爬冰卧雪数年，李杰就像坚忍的草原雪狼，咬着牙忍耐，终于苦尽甘来，等到了俄罗斯经济复苏的那天，也迎来了华为在俄罗斯的春天。

2000年，华为斩获乌拉尔电信交换机和莫斯科MTS移动网络两大项目。

2001年，贝托华为获得了俄罗斯邮电部认证许可的俄罗斯国产厂商的殊荣，华为还与俄罗斯国家电信部门签署了上千万美元的GSM设备供应合同。

2002年，华为又取得了3797千米的超长距离320G的彼得堡到莫斯科国家光传输干线的订单。

2003年，华为在俄罗斯的营业额超过1亿美元！

2004年，华为在独联体的销售额是4亿美元，第二年，增长到6.14亿美元！

到2007年，进入俄罗斯市场10年之后，华为终于成为俄罗斯电信市场的领导者之一，与俄罗斯所有顶级运营商都建立了紧密的合作关系！

第三节

非洲：“农村包围城市”2.0版

之后，华为把注意力集中到了非洲。

2007年，一个华为员工第一次被外派，去安哥拉首都罗安达常驻。

“海外生活的前三个月简直痛不欲生，生活条件差也就罢了，我完全听不懂当地英语（官方语言是葡语），产品知识也不熟悉，毫无市场经验，不敢去见客户。项目中跟不上大家，领导的压力、同事的质疑，我每天都想放弃，想回家。晚饭后，我常和厨师老赵在院子里面转圈（外面不安全），我低着头不说话，就这么不停地走啊走，一直走了几个月。”

罗安达治安不好，到处是内战期间遗留下来未被排除的地雷，为了安全，他们过上了“宿舍—办公室—客户”三点一线的简单生活，尽量减少外出。即便如此，某天外出见客户，在市中心堵车，他们还是被六七个当地人拿着石块、铁棍，光天化日下抢走了电脑、护照、现金和卡。

战乱、暴动、恐怖袭击、疾病也层出不穷。华为许多办事处

都遭遇过枪战，甚至爆炸袭击。

在刚果（布），华为要在两座城市之间建骨干微波网络。关键是这两座城市之间是原始森林，根本就没有路，很多当地的分包商都说建不了。于是华为找了一家中资分包商，用了很多推土机，包括能推倒大树的大型机器，一路开过去，一路建基站。用了两个月时间，他们就开通了一条路，把客户震惊坏了，客户一直认为至少要用一年以上才能建完。于是，华为又顺势获得了这条线路的管理服务项目。

要维护管理，就要与线路经过的地方武装打交道，不然就会挨黑枪。华为员工竟然说服了他们，以每月450美元的价格（比正规维护价格还便宜50美元！），雇用他们给基站做维护保养。有趣的是，反政府武装做得非常认真，比正规的维护人员还用心。

在疟疾高发区，第一次得疟疾的华为人可以申请疟疾奖，有一万块钱。疟疾这种可以致命的疾病，对很多华为员工来说，成了类似感冒的常见病。被派驻到马拉维的华为员工，由于对疟疾重视不够，经常有人遭遇疟疾，其中有个无线产品主管在做TNM无线二期项目时，一个月得了4次疟疾，每周一疟。“雨季期间，有些时候傍晚你从马拉维湖面上会看到‘龙卷风’，黑压压直冲云霄。其实那不是龙卷风，而是上亿只蚊子从水里往上飞出来。”

因为当地治安不好，华为人要尽量避免单独外出，周末出去买菜也要跟同事几个人一起走。小心再小心，但还是有很多华为人被抢，甚至在屋子里也会被花匠持枪抢劫。

非洲很多地方基础设施薄弱，没有公路。由于项目交付都是在野外安装、调测基站，华为的工程人员经常连续驾车三四天赶往野外站点施工。周围荒无人烟，他们只能自己带上几桶水和一些干粮充饥解渴，吃住都在车上。

华为的非洲开拓历程，堪称当代的《西游记》，要经历九

九八十一难。

有个著名的段子，据传，在乍得，华为员工没有什么娱乐项目，无聊到没事儿就追着院子里的鸡跑，后来那只鸡累死了……

还有某海外代表处靠近海边，每年到了特定季节，海滩上便会有大量海龟产卵。于是，等到晚上，个别工程师在休息时间把海滩上的海龟一个个翻了个面，再翻回来……

段子可能有些夸大，但也说明外派人员生活中的苦闷。

与1996年开拓俄罗斯类似，任正非对于落子非洲有他的考量：“当我们走出国门开拓国际市场时，放眼一看，看得到的‘良田沃土’早已被西方公司抢占一空。只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。”

简单来说，这是任正非前几年在国内“农村包围城市”的2.0升级版。

可是，即便在如此落后偏远且与中国有着良好关系的非洲，华为的开拓也是步步艰辛。“华为是什么？”“中国企业能有先进的通信技术？”质疑声不断。华为在非洲的开拓人员回忆说：“大部分非洲人民印象中的中国，就是旗袍、自行车和中国功夫，他们觉得中国的通信技术和设备根本不行。我们在产品宣讲会上介绍华为的智能网符合国际某某标准，常常引来下面哄堂大笑，认为中国公司怎么可能达到这样高的水平，笑过之后便一哄而散，留下尴尬的我们。”

于是在竞标中，华为屡屡败于爱立信、诺基亚等西方企业之手，开拓之路十分艰难。

这些西方企业在非洲，赫然是当年在中国“七国八制”的翻版，要价奇高，华为开拓者的到来，直接将价格拉低了20%~

30%!

华为初期拿到的项目，往往难度很大，工期要求非常紧，开拓人员便咬牙接了下来，夜以继日，拼了命地完成，由此获得了客户的认同和信任。

还有一些项目，是战乱、瘟疫中友商放弃的，华为便接了过来。2014年，塞拉利昂的埃博拉疫情期间，友商已经撤了，只有华为还在与客户一起坚守，后来就接手了友商的业务，并取得了新的合同，实现了全份额。“坚守”两个字，背后是对死亡的恐惧，是国内家人的担心，是置之死地而后生的决心。

华为的品牌，就是在这一场场的拼命中从无到有建立起来的。

2000年，国务院副总理吴邦国访问非洲时，亲自点名任正非随行，目的之一便是了解中国政府能够为华为开拓海外市场提供哪些帮助。

2004年，华为承包的肯尼亚智能网改造升级宣告成功，整个工程耗资3400万美元。

2005年，华为在南非的销售额已经突破了10亿美元，其通信网络产品、技术和服务几乎覆盖了整个南非。

2006年，华为在毛里求斯建起了第一个3G商用局。同年，华为在石油王国尼日利亚承建了国内传输网，这是全非洲最长的国内传输网。

第四节

灰度哲学：任正非撞开欧洲大门

华为曾经有一种说法：要倒下五拨人，才能起来一片市场。

此言不假。

2004年，爱立信嘲笑华为所谓全球11个3G网络的基站数量还不如爱立信一个3G网络的基站数量多。当时华为的3G网络都是在一些小国家开的，如毛里求斯。华为也意识到以华为当时的市场地位，这样的格局非常危险，一个并购就可以把华为扫地出门，所以当时就立下进入主流国家和做主流运营商的目标。

时至今日，在华为外派的选择中，非洲仍然是最艰难的一档，虽然这些年来非洲各地代表处的条件已经有了极大的改善。相比之下，东南亚、欧洲、南美，则是华为人心目中最好的外派地区，环境优美，生活品质高，市场成熟。可是，当初在欧洲立足其实并不比在非洲容易。

那里是爱立信、西门子、阿尔卡特的大本营，盘踞着多家庞大而严格的电信运营商，想在资本主义的发源地把华为的品牌树立起来，打破这个早已垄断瓜分完毕的市场，难于上青天。

“二战”时，盟军的诺曼底登陆用了两个多月，华为则用了两三年，被挡在海滩上，进退不得。

任正非的策略是采用轮子战略，到处走，到处看，把人撒出去充当斥候。经过分析，任正非决定将法国作为征战欧洲的突破口，攻破欧洲的铜墙铁壁。

法国人生性浪漫，讲究美食，不像德国人那么严谨，不像英国人那么死板。相比之下，德国、英国食物的单调乏味简直令人发指。由此也能看出三个国家人民的性格差异。

法国分公司的总经理温群直接把法国人称作“欧洲的中国”，发现“他们也好美食，也特别讲朋友关系”。为了更贴近客户，温群把自己从头到脚都“法国化”了：吃法国大餐，穿法国衣服，学习法语，甚至给自己取了一个法国名字。

进军法国第二年，法国电信运营商NEUF决定在法国全境建立一套骨干光传输网络系统，用户只需要每月付30欧元，就能享受到电视节目、互联网和传统电话的打包服务。

法国人喜欢讲朋友关系的特点帮了华为的大忙。

华为之前在与法国一家系统集成商阿尔斯通的合作中，给对方留下了极其深刻的好印象。原本NEUF的拟合作企业名单中并没有华为，没想到阿尔斯通的高层人员直接致电NEUF的CEO米歇尔·保兰，强力推荐了来自中国的华为。

华为大喜过望，为了表示合作的诚意，主动提出了合作价格上的优惠，提出3个月内保证完成项目。

以超常的速度完成任务，是华为的拿手好戏。在这一点上，欧洲企业反应的迟缓令人焦虑又无奈，客户提出的建议，往往要过半年乃至一年才能改进。这也是这些跨国公司在中国被华为逐个击败的原因之一。

1996年华为进入香港。当时李嘉诚的和记电信要求在3个月内完成所有移机不改号，和记找了许多欧洲供应商，都做不到3个月内完成，最快的也要6个月，而且报价很高。有人推荐了华为，结果华为硬是在不到3个月的时间里，圆满完成了任务。

这次法国的项目，华为的集体战斗力在这3个月内展现得淋漓尽致，不到3个月，华为圆满完成任务，令NEUF刮目相看。

米歇尔·保兰对华为的评价极高：“这为我们节约了至少10%的投资，而且我们获得了想要的速度。要知道，几年前所有的市场都是法国电信的，而现在我们成了它最大的竞争对手。”

华为在法国名声大噪，顺利打入法国市场，之后还成为NEUF的第一供应商，把思科、阿尔卡特远远抛在后面。

由于欧洲市场国家众多，华为采取了完全不同于俄罗斯市场的发展策略，主要方式就是通过联合开发和招投标双管齐下，获得了大量的供货合同。

有人曾说，华为是以低价竞争赢得市场的，这种说法并不完全对。华为的低价，是建立在优秀技术和廉价人力成本基础上的合理降价，低得合情合理，理直气壮。

在国际市场上，尤其是在欧美发达国家，运营商更看重的是产品的质量基础上的性价比，只有产品具有高质量、先进的技术、合理的价格，并且提供到位的服务，才会得到运营商的青睐。华为高性价比的产品，加上快速响应客户的需求，才是它屡屡获得海外运营商订单的主要原因。

2009年，华为在巴黎近郊举行了隆重的新址落成仪式，庆祝华为的三家研发中心在法国成功创立。这三家研发中心，分别负责无线技术的基础性研发、固定宽带的技术性创新和移动宽带性能的革新流程（此书更多分享搜索@雅书B）。

欧洲第一站，法国，成功！

但是，在英国，任正非的华为遭到了英国人的严苛挑剔。

这个老牌的资本主义国家虽然早已衰落，但在心态上依然是与生俱来的高傲和优越，他们不相信华为能造出高性能的交换机，也根本不给华为投标的机会。

经过国内市场的竞争，经过俄罗斯和非洲市场的考验，有了法国的顺利开局，任正非对于拿下英国还是有信心的。他决定“擒贼先擒王”，矛头直接对准英国最大的电信公司——英国电信集团，然后居高临下，势如破竹地打开英国市场。

2003年年底，经过一番艰苦的运作，华为终于跨过了“高门槛”，进入英国电信集团的“21世纪网络”竞标行列，条件是英国电

信集团要对华为进行一次实地考察。

这次考察共4天，不仅要考察华为的技术和产品质量，更重要的是考察华为的管理体系、质量控制能力，特别是产品蕴含的可复制性和可预测性的把关。

4天后，英国人给华为的13个考核单元打出了分数：华为在基础设施上得分较高，在业务的整体交付能力等软性指标上严重不及格！

英国人做出最终的结论：“华为还没有针对英国电信的明确的商业计划，除市场人员外，其他部门的员工还不清楚英国电信对供应商的基本要求，所以不可能为英国电信提供具有针对性的支持和服务。”最后，英国专家给出了一句可以理解为善意也可以理解为嘲讽的“祝愿”：“希望华为能成为进步最快的公司。”

英国电信集团的考察给华为当头浇了一桶凉水，让任正非感到了羞辱，却也给他敲响了警钟。华为与西方大公司的差距不是一时半刻就能缩小的，也不是仅凭热血牺牲和艰苦奋斗就能抵消的，华为要顺利走向全球，与西方企业一争长短，还有很长的路要走。

此后，华为不惜耗资数亿元，学习英国电信集团在管理和质量控制等方面的长处。经过一个阶段的学习，华为有了长足的进步。

2004年，英国电信集团再度减少合作名额，仅仅保留8家最优秀的合作商，外界将这次的竞标短名单称为“八家短名单”。

任正非知难而上，指示要不遗余力地冲击“八家短名单”。

经过五六轮考验，华为终于在2005年4月成为英国电信集团“21世纪网络”的优先供应商。

这次竞标成功，对于华为的意义远远大于投标成功本身，是华为迈向全球高端市场的重要开端。“这不仅是为了英国电信，而且是为了真正接近世界级电信设备商的管理水平。今后都是硬碰硬的较量，取巧不得。华为被认证的过程比认证的最终结果对我们更有意义。”

任正非“擒贼先擒王”的策略大获成功，其效应十分明显。看到电信老大认可了华为，其他电信公司纷纷向华为伸出了橄榄枝。

2005年11月，华为与固网老大沃达丰达成合作。

2006年，华为在伦敦有了分公司。

华为顺利赢得英国攻坚战，向世界级企业迈出了关键的一步！

欧洲的最后一站，也可以说最后一战，是德国。

德国是一个作风强悍的国家。在历史上，英国的帝国舰队曾称霸全球，法国的拿破仑曾横扫欧洲，德国也在“二战”中以一己之力对抗苏、英、美、法，虽然战败投降，但德国军事力量的强大、科学水平的先进，令人印象深刻。

依托战前的经济技术基础，战后德国的恢复十分迅速，很快便成为世界第二大经济强国。

德国是欧洲的发动机，处于欧洲电子通信的前沿。德国产品的品质和技术含量是世界闻名的，超过27%的德国生产型公司的销售额，都来自创新型的高科技产品。在英国和法国，这个比例低于16%，在芬兰是21%。

还没有一个发达国家像德国那样，生产出如此高附加值的科技产品。德国公司平均会将超过7%的销售额再投入研发先进的技

术产品，这一点与华为十分相似。

当时，以低劣假冒产品著称的“Made in China”要杀入以高品质、高科技著称的德国，难度之大可想而知，大概也只有任正非这样的中国企业家才有底气。

德国电信运营商QSC是德国最大的电信运营公司，2004年，QSC宣布将在德国建设NGN网络。华为与其他竞标公司提交了各自的方案，并将各自的设备运到QSC，接受4个月的产品对比测试。

2005年2月，在众多国际巨头惊讶的目光中，QSC宣布华为独家中标企业，华为为NGN项目提交的方案U-SYS的业务兼容性、设备稳定性、协议标准性，都是最好的。

QSC同时宣布，将与华为结成战略合作伙伴，共同建设覆盖德国全境200多个城市的NGN网络。

2007年，华为将欧洲总部从英国迁往德国的杜塞尔多夫。

华为终于完成了在欧洲的布局。

在欧洲的其他国家，如荷兰、西班牙、挪威、捷克，华为都顺利拿下了项目，站稳了脚跟。

这里的“站稳脚跟”，不是狼闯进羊群，彻底消灭了对手，不是“华为过处，寸草不生”，而是华为渐渐“本土化”，与竞争对手和平相处，争取共赢。

狼群为何要与对手和平共处？丧失了杀戮本性的狼群，还是狼群吗？

其实不然，这就是任正非的“灰度哲学”。

在千百年来积累的“斗争哲学”耳濡目染下，中国人很容易陷入你死我活的拼抢。百余年来的积贫积弱和落后挨打，更让中国人习惯了激进的革命而不是缓慢的改良，非黑即白，非此即彼，非友即敌。在20世纪90年代国内企业的市场竞争中，更是充斥着“为达目的不择手段”，一切以结果为导向。

华为的起步太低，在当时中国的市场环境下，不采用“狼性”，就没法生存下去，这是自然的选择。狼性成就了华为，也在损害着华为。

任正非是个脾气暴烈的人，但他又是一个极度冷静的人，客场作战，身为“入侵者”，华为在国外遇到的情形跟当初华为反击国内那些跨国集团是一样的，攻守易势，天时、地利、人和，华为一样都不占。强敌环伺下打擂台，看着很爽，其实一点儿好处也没有。——“当我们一家独大的时候，就是我们死亡之时。”

“华为不是要灭掉谁家的灯塔，华为要竖起自己的灯塔，也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒，华为不独霸天下……”“华为过去市场走的是从下往上攻的路线，除了质优价低，没有别的办法，这把西方公司搞死了，自己也苦得不得了。”

狼性是丛林智慧，灰度哲学同样是从丛林智慧，同时也渗透了道家的精髓，即水可以百折千回，终归大海。看似无为，却无不为；看似至柔，能克至坚。

在海外市场，灰度和妥协更是必要的：

方向是不可妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步好，干吗要一头撞到南墙上？在一些人眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上

是认定人与人之间是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得在恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

由此华为放弃了一些价格竞争的手段，转而在多个领域与竞争公司展开合作，并每年给这些友商支付专利使用费。这样过了五六年，华为与友商的关系越来越融洽，竞争对手成了朋友。

当初任正非用“全员持股”的方式，把华为黏合成一个强有力的团队，现在，任正非觉得完全可以把“全员持股”也来个2.0版：

我们可以强大到不能再强大，但是如果一个朋友都没有，我们能维持下去吗？显然不能。我们为什么要打倒别人，独自来称霸世界呢？想把别人消灭、独霸世界的成吉思汗和希特勒，最后都灭亡了。华为如果想独霸世界，最终也是要灭亡的。我们为什么不把大家团结起来，和强手合作呢？我们不要有狭隘的观点，想着去消灭谁。我们和强者，要有竞争也要有合作，只要有益于我们就行了。

华为跟别人合作，不能做“黑寡妇”。黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛，这种蜘蛛在交配后，母蜘蛛就会吃掉公蜘蛛，作为自己孵化幼蜘蛛的营养。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。我们已经够强大了，内心要开放一些，谦虚一点，看问题再深刻一些。不能小肚鸡肠，否则就是楚霸王了。我们一定要寻找更好的合作模式，实现共赢。研发还是比较开放的，但要更加开放，对内、对外都要开放。想一想我们走到今天多么不容易，我们要更多地吸收外界不同的思维方式，不停地碰撞，不要狭隘。

华为的发展壮大，不可能只有喜欢我们的人，还有恨我们的人，因为我们可能导致了很多人小公司没饭吃。我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢，不要一将功成万骨枯。比如，对于国家给我们的研究经费，我们不能不拿，但是我们拿了以

后，是否可以分给其他需要的公司一部分，把恨我们的人变成爱我们的人。前20年我们把很多朋友变成了敌人，后20年我们要把敌人变成朋友。当我们在这个产业链上拉着一大群朋友时，我们就只有胜利一条路了。

“开放、合作、实现共赢”，就是团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是共输。我们主观上是为了客户，一切出发点都是为了客户，其实最后得益的还是我们自己。有人说，我们对客户那么好，客户把属于我们的钱拿走了。我们一定要理解“深淘滩，低作堰”中还有个低作堰。我们不要太多钱，只留着必要的利润，只要利润能保证我们生存下去。把多的钱让出去，让给客户，让给合作伙伴，让给竞争对手，这样我们才会越来越强大，这就是“深淘滩，低作堰”，大家一定要理解这句话。这样大家的生活都有保障，就永远不会死亡。

2013年，当欧盟的贸易专员发起对华为的所谓反倾销、反补贴调查时，爱立信、阿朗、诺西等，全部站出来为华为背书，说华为并没有做低价倾销。

这就是任正非独创的灰度哲学的效应。

在华为全球拓展的过程中，打入欧洲是一个里程碑，因为在欧洲市场的巨大成功，这里也被称为华为的“第二个本土市场”。

接下来，任正非雄心勃勃地把美国作为其全球商业帝国的最后一块拼板，华为要把红旗插到美国去，让中国的国旗和华为的旗帜飘扬在美国上空！只是没想到，华为的美国之路是如此艰难，刚刚试探进入，华为就被美国的思科顶了回来，提出了诉讼！

强悍的任正非在美国碰到了他人生的一道生死关。

偏偏这个时候，任正非正陷于国内的困局：IT泡沫破灭，华为管理陷入混乱；他最喜爱的李一男出走创业，随后组建港湾，

与任正非展开了凶狠的抢夺；母亲突遭车祸去世，任正非内心悲痛不能自己，罹患多种癌症.....

任正非无数次预言的“华为的冬天”，终于来临了！

第五章

华为的冬天：悬崖攀爬者

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。“泰坦尼克”号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过？我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

.....

10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了10年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。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。

任正非，2001年，《华为的冬天》

第一节

“叛逃者”：李一男

任正非的第一个打击来自他一直器重的青年天才——李一男。

“技术大拿”和“骄纵”，是李一男在华为最显眼的两个标签。

智商过高，少年得志，很多时候对于一个人的整体发展并不是好事。有的人智商突出，情商则往往跟不上，甚至弱于常人，大家可以参考一下美剧《生活大爆炸》里的主角“谢耳朵”——一个智商爆棚、情商为负的少年天才，远观可能觉得他有趣，近距离接触恐怕会被他逼疯。

李一男便是如此。虽然成了华为举足轻重的领导人物，但在工作上，李一男还是带有孩子气的任性和霸道，最喜欢说的一句话就是“令行禁止”，他的下属都很惧怕他，因为稍有不慎就会挨上一顿臭骂。就连对待其他副总，李一男也是态度粗暴，动不动就训斥。1996年到1998年是李一男在华为风头最劲的岁月，其酷似任正非的管理方式也充分展示出来。

这样的性格，在华为这个精英汇聚，高智商、高情商人才比比皆是的地方，不可能不跟人起冲突。李一男与郑宝用原本是校友，李一男进入华为后，郑宝用对他颇多照应。李一男升上去后，两个人的矛盾就产生了。凡是郑宝用支持的，李一男必反对，技术方案上如此，用人上也是如此。两个人在各种会议上经常吵得面红耳赤。

为了协调李一男和郑宝用的紧张关系，任正非费了很大劲儿，曾在会议中明确表示：“郑宝用和李一男，一个是比尔，一个是盖茨。只有两个人合在一起，才是华为的比尔·盖茨。”可还是没用。

关于李一男为什么离开华为，也有传说是李一男与孙亚芳在工作上有矛盾，不满意孙亚芳的指手画脚，而在这场争斗中，任正非没有支持他。

李玉琢曾经问李一男何时有了离开华为的念头，李一男回答说，是他被派到莫贝克的时候。

莫贝克在华为属于边缘地带，或许任正非是出于一番苦心，想考验、历练一下李一男，让他增强承受力，“苦其心志，劳其

筋骨，饿其体肤”，以便日后大用，但李一男显然认为自己是被发配流放了。那时候李一男还不到30岁，正是体力和野心最足的时候，一个受人追捧的技术天才，何必留在华为受人摆弄，时刻活在任正非的阴影下？加之与任正非在产品发展方向上有分歧，任正非看重宽带，李一男则认为IP是未来的发展方向，于是走出华为，开创自己的一番事业的心思油然而生。

2000年，任正非预测通信业的“冬天”马上就要到来。他的应对之策是来一次内部创业，如果创业不成功，可以回公司，但股权要重新计算。任正非打算把华为的分销、培训、内容开发、终端设备等业务外包给华为创业元老，团结一大群志同道合的合作者。这些公司和华为体系有着千丝万缕的联系，互补互助，可以形成共同安全体系。这样，华为自身可以收缩战线，把全部精力集中在核心竞争力的提升上。

但内部创业是有条件的。员工可以拿手中的股权兑换相应价值的产品，但必须与华为签订一份协议，只能代理华为产品，不能做研发。

李一男趁机提出要参与内部创业。

李一男的离开对任正非打击很大。当年，任正非给自己评级打了一个C，只是在大家的劝说下，才改为B。

但是，任正非还是为李一男在深圳五洲酒店开了隆重的欢送会，并要求公司高层悉数出席。

接下来，李一男用手里的股权兑换了价值1000万元的公司产品，北上创建港湾公司，成为华为的高级经销商。

第二节 围堵“港湾”

港湾和华为最初的合作是甜蜜的，但是很快，港湾成立一年就迅速推出自己研发的路由器和交换机等数通产品，从华为的代理商逐渐成为华为的竞争对手。

不愧是从华为出来的技术天才，李一男很清楚华为的优势和劣势，对产品方向的把控非常精准，找到了华为在数据通信领域的薄弱点。港湾第一年销售额就达到2亿元，第二年又得到了10个亿的风险资本。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%。

港湾更是从华为不断挖人，尤其是吸纳了从华为出去的光通信创业团队。从战略、战术到企业经营理念，港湾都与华为高度类似，“小华为”的外号由此叫响。

这明显触碰了任正非的底线，对任正非来说是不能容忍的事情。2000年年底，李一男离开华为时，专门做了一个《内部创业个人申明》，发表在华为内部刊物《优化管理》上，承诺：“作为华为公司的高级干部，我将本着职业工作的道理在未来的时间内保守公司秘密，维护公司声誉，我愿意和公司签署相关保密协议以及禁业限制协议。我所申请成立的内部创业公司也将遵守华为公司关于代理商的各项管理规定，遵守有关的商业准则诚实经营。”

此时，华为日子并不好过。

2001年，华为销售额是225亿元，到了2002年，销售额竟然只有221亿元，华为首次出现了负增长！

3G的研发暂时看不到未来，任正非正在寒风中苦苦支撑，咬牙等待3G时代的到来。错失了发展小灵通的巨大机会，被中兴步步紧逼，再加上港湾“自己人”挖墙脚，一时间，华为四面楚歌，人心惶惶。

任正非击败港湾后，回忆起当时的情形，既心酸又悲愤：

你们开始创业时，只要不伤害华为，我们是支持和理解的。但是你们在风险投资的推动下，所做的事对华为造成了伤害，我们只好做出反应，而且矛头也不是对准你们的。2001至2002年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的，面临着很大的压力。包括内部许多人，仿效你们推动公司的分裂，偷盗技术及商业秘密。当然真正始作俑者是西方的基金，这些基金在美国的IT泡沫破灭中惨败后，转向中国，以挖空华为，窃取华为积累的无形财富，来摆脱他们的困境。华为那时弥漫着一股歪风邪气，都高喊“资本的早期是肮脏的”的口号，成群结队地在风险投资的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌，使华为摇摇欲坠。竞争对手也利用你们来制约华为，我

们面对了基金、竞争对手更大的压力。

当时离开华为创业的员工有3000多名，其中不乏中高层，如果开了这道口子，这3000多人中会有多少人转眼从华为的代理商成为华为的对手？华为内部又该如何稳定？这是原则问题，也是关系生死的问题。

港湾已经从亲生的孩子变成了华为的对手，任正非开始了对港湾的疯狂狙杀。

2003年，华为与3Com成立合资公司，剑指以前并不在乎的中低端市场。只要是港湾参与的项目，华为的报价都比港湾的低。

2004年，华为专门成立了“打港办”，开始了对港湾全方面的碾压，不光在业务层面全面盯防，更是高薪挖走了港湾整个产品线的研发人员。

港湾的几条出路，任正非早已有所准备，一一给堵死了。港湾寻求西门子的收购，华为便以知识产权纠纷，狙击了德国巨头西门子；港湾寻求在美国上市，结果美方就多次接到港湾数据造

假的匿名举报，上市之路夭折。

对拼消耗，就看谁底子厚。2006年，李一男终于撑不住了，港湾最终也没有逃脱被华为收购的命运。

任正非对港湾员工发表的讲话，开头便是：“我代表华为与你们是第二次握手了。首先这次我是受董事会委托而来的，是真诚欢迎你们回来的。不要看眼前，不要背负太多沉重的过去，要看未来、看发展。”又说：“如果我们都是真诚地对待此次握手，未来是能够合作起来做大一点的事情的。如果华为容不下你们，何以容天下，何以容得下其他小公司？”

“父”与“子”的战争，以“父亲”的胜利告终。但任正非也不是完全的胜利者。“杀人一千，自损八百”，任正非只能用“华为逐鹿中原，惨胜如败”来形容这场长达7年的战争。

无论是哪个民族，对于叛逃者都是切齿痛恨，从不宽容的。作为“投降”的条件，李一男需要回到华为工作两年，头衔仍是华为副总裁，同时兼任首席电信科学家。但是谁都知道，芥蒂已生，恩怨未解，任正非和李一男都不可能回到7年前了。

重回华为的李一男自然被剥夺了重大事件的决策权和参与权，发配到当时还是冷门的手机部门。

2008年，两年期限到了，李一男再次“逃离”华为，到百度担任首席技术官。当时李彦宏声称：全世界能做百度CTO的只有三人，李一男就是其中一个。在百度，李一男主导开发了“阿拉丁”计划。

一份统计显示，从2007年到2017年，百度至少有10位副总裁、20多位高管离职。仅从2015年至今，百度离职高管超过10位，可以说是爆发式高管离职潮。

李彦宏虽然不像任正非那么脾气暴烈，但他并没有彻底放

权，对李一男来说施展空间不大。2010年1月，李一男再次跳槽，到无线讯奇12580任CEO。外界评价他是吸取了在百度壮志未酬的教训，想在12580获得完全掌控，大展宏图，但是12580上有中国移动，他想主导公司的目标自然无法实现。

2011年，他选择再度离开，以合伙人身份加入了金沙江创投，完成了从职业经理人到投资人的转变。

2015年，胡依林的牛电项目吸引了李一男。资本市场并不看好胡依林的电动车项目，除了有个互联网概念，没技术，也没有好的团队，融资处处碰壁。李一男或许是受到了互联网创业速成的巨大蛊惑，认为抓住了风口，为此倾其所有，并对外宣称这是他最后一次创业。

有了李一男这个名牌，资本和粉丝蜂拥而来。电动车尚未问世，便获得了GGV、IDG、红杉、创新工场李开复、真格基金徐小平等多家明星机构5000万美元A轮融资。

2016年6月，小牛电动车在京东发起众筹，5分钟就完成了500万元的众筹目标，最终达到了7200万元，参与人数达到了11万人，成为互联网创业的网红。

李一男把小牛电动车受众定位为“都市玩咖”，自己要与“志同道合的年轻人，在这个最好的时代，做件有意义的事情”。

没想到众筹刚结束，李一男就因涉嫌在2014年进行内幕交易，被深圳市公安局从机场带走。由此，他的创业之路戛然而止。

离开了华为和任正非，李一男再也没有飞起来。

第三节 伤逝

2001年年初，任正非跟随时任国家副主席的胡锦涛出访欧洲。1月8日访问结束，任正非身在伊朗，噩耗传来：“母亲被车撞了，伤势严重，速归！”

原来，当天上午，任正非母亲程远昭去买菜，被一辆车撞倒，司机逃逸。程远昭被送入医院，却因没带身份证，兜里只有40多块钱，又没有家里人可联系，耽误了抢救治疗。任正非心急如焚，以最快的速度赶回家，却只看到母亲最后一眼。

几年前，父亲任摩逊在昆明街头的小摊上买了一瓶塑料包装的软饮料，喝后拉肚子，一直到全身器官衰竭去世。

人间惨痛，莫过于此。

任正非陷入了巨大的悲痛，他把自己关在屋子里，很长时间没有出门。

任正非的父母，都是很敬业的教育工作者。抗战时期，任摩逊是爱国青年，大学未毕业便到广州一家军工厂做会计员，后随工厂迁至贵州，并组织了一个“七七”读书会，宣扬抗日爱国思想。中华人民共和国成立后，任摩逊于1958年国家吸收一批高级知识分子入党时入了党。

梳理任正非的经历，我们会发现一个字贯穿任正非当兵前的人生历程——“饿”。

任正非也说：“我与父母相处的青少年时代，印象最深的就是度过三年自然灾害的困难时期。今天想来还历历在目。”

饥饿，不光发生在任正非一家，这是一次遍及中国的巨大饥荒。

没有经历过那个年代的人，无法理解当时整个中国就是一张巨大的嗷嗷待哺的嘴，一刻不停地喊着“饿，饿，饿”。

大饥荒给那一代人留下了极其深刻的心理印记，那些侥幸存活下来的人，多年之后回忆起大饥荒，仍然掩饰不住内心深处的恐惧。

这之后，“四清”“文革”到来了，中国再次天翻地覆，信仰、理想、道德、法律、伦理都被颠覆了。

没人能够幸免。

任正非的父亲也被打倒了。正是他在国民党兵工厂这一段经历，给他们一家带来了说不清楚的麻烦，屡次遭到迫害。

任正非兄妹共7人，全靠父母微薄的工资来生活，毫无其他来源。两三个人合用一条被盖，破旧的被单下面铺的是稻草。

迫不得已，任正非一家只能实行严格的分饭制，保证人人都能活下来。不这样的话，总会有一两个孩子活不下来。家里穷得连个上锁的柜子都没有，粮食就用瓦罐装着，任正非也不敢去抓一把偷吃，而是自己用米糠跟菜和一下，烙着吃。

任正非在华为多次高喊华为“活下去”，并把“活下去”作为华为的战略，起源应该就在这里。

经历过大饥荒和“文革”的人，往往心理上会有巨大的幻灭感，内心深处藏着对“失去”的深深恐惧。他们有着极度的不安全感，即使“文革”已经结束，整个国家已经转入改革开放，这种“不安全感”依然挥之不去，带有创伤后应激障碍的某些特征。

过度的“折腾”，让很多人对未来并没有积极的期待，他们努力工作，实现个人价值，积累财富，只是为了保护自己，让自己未来免于遭受冲击。

这是中国延续了几千年的“饥饿的基因”的再次进化。他们通过奋斗有了物质这层外壳做保护，但饥饿的恐慌早已深入骨髓，

在潜意识里对他们不断发出信号：其实你们依然是食不果腹的一无所有者。

相当一部分人在灾荒中沉沦了，破罐子破摔，有的变麻木了，只有少数人走上了一条“破而后立”的路，叫作“创伤后成长”。

“创伤后成长”，是指一部分人在创伤后，个体发展出了比原先更高的适应水平、心理功能和生命意识。也就是说，不是所有经历过创伤的人都会变成一摊烂泥，用余生来反复体味创伤，无法自拔，有少数人是可以把创伤当作磨刀石，进而成长为“强人”的。所谓艰难困苦，玉汝于成，这样的人在“文革”后渐渐成了社会的中流砥柱和代表人物。

而“创伤后成长”带给任正非的，并不是简简单单的奋斗和抗争。他学会了如水一般，弹性地、灵活地面对生活的挑战，而不去做无用的抱怨，更不执着于那些准则和律条。他似乎在人生态度上得到了升华，但通透之后便是淡漠，很多事物对他来说不再重要，他也放弃了对美好生活的一些感受。

我们在任正非的多次讲话中，都能看到 he 对于未来抱有谨慎的警惕态度。

他是一个悲观主义者和奋斗者的结合体。在某些方面，任正非很像古希腊的悲剧英雄，但超脱的是，这是一种悲壮的乐观。

受父母的影响，任正非在孝道方面是个非常传统的人，而他的父母也是传统的中国父母，恨不得把所有的爱都给予孩子，自己宁愿吃苦也要先考虑孩子。这种传统的爱在新时代可能发生了转变，但我们能从中感受到亲情的温暖，这也是延续了几千年的中国文化的纽带。

父母对于任正非创办华为有着很大的影响。

华为刚成立时，任正非问学过经济学的父亲，公司该怎么办。父亲说，民国年间，大老板出投资，但是大掌柜的和团队要五五或四六分红，这样才可以拢得住人。

于是任正非就把绝大部分股权分散出去，人人持股，自己只留下1.4%。传统经商合作的思想，经历了“文革”的摧残，更显珍贵。

父母离世，从今以后，人生奋斗的意义何在？

父母勤劳本分一生，还是意外去世了，任正非每天工作十几个小时，一身伤病。抑郁症、癌症、手术、外部的压力，让任正非喘不过气来，无力控制公司滑向崩溃的边缘。

其实，不止任正非一个企业家这样。

曾有人针对242位创业者进行调查，其中49%的创业者都有不同程度的心理疾病，占比最高的是抑郁症，次之是注意缺陷障碍以及焦虑症。

陈天桥（濒死）、李开复（淋巴癌）、徐小平（抑郁症）、张朝阳（抑郁症）、毛大庆（抑郁症）、侯小强（抑郁症）.....这个名单可以列出长长的一大串。

这就是中国企业家要承受的压力和付出的代价。外人只看到了企业家的风光，却看不到他们为之付出的代价和背后承受的压力。

“人生要经历一个不幸的抑郁症的或自我崩溃的阶段。在本质上，这是一个昏暗的收缩点，每一个文化创造者都要经历这个转折点。他要通过这一个关卡，才能到达安全的境地，从而相信自己，确信一个更内在、更高贵的生活。”黑格尔描述的这个关卡，颇像“费米悖论”中的“大过滤器假说”，是一个可以让人脱胎换骨但又痛苦无比的阶段。

无论如何，任正非挺过来了。他终究还是铁打的任正非。

第四节

战思科：巨鳄露出獠牙

就在任正非与李一男剑拔弩张的时候，远在大洋彼岸的一只美国巨鳄——思科，对华为发起了一次跨国阻击。

思科成立于1984年，比华为早3年，但是思科的起步要比华为高太多了。它的两个创始人是斯塔福大学计算系的计算中心主管里奥纳多·波萨克和商学院计算机中心主任桑迪·勒纳，传说两人为了谈恋爱方便，干脆发明了一种能支持各种网络服务器、各种网络协议的路由器，思科由此诞生。

生逢其时的思科或许是世界上发展最顺利的公司了，很快掌握了全球互联网体系中至少80%的信息流量，2009年，思科在500强企业中排名第57位。（不过在2018年，排名滑落到第212位。）

思科的产品有多么赚钱？

吴军在《浪潮之巅》中曾经感慨思科利润之高：“在一般人印象中，硬件生产厂家的利润不会太高，但是思科的毛利率却高达65%。不仅在整個IT领域大公司里排第二位，仅次于微软的80%，而且远远高于一般人想象的高利润的石油工业（35%）。这种高利润只有处于垄断地位的公司才能做到。”即便到了2017年，思科的产品毛利率依然超过61%！

思科与华为，原本是两家打死也不会碰面的公司，华为是通信设备商，而思科主要是网络设备商。但到了1999年，华为开始进军网络，接连推出了接入服务器、路由器和以太网，业务开始与思科有了交集。短短两三年时间，华为在中国的市场占有率就接近了思科。而且，华为的产品开始进入美国，2002年度，在美

国的销售额就增长了70%！

虽然华为产品稳定性稍弱于思科，但价格只有思科的一半，而且服务态度好，又及时，能迅速满足客户的各种新需求（华为的研发因此非常艰苦），所以性价比方面对客户的吸引力明显超过思科。思科的奶酪就是这样不断被华为蚕食的，所剩无几。其实这也是前面几大国际巨头先后败于华为的主要原因。

进军美国，是任正非全球战略的最后一环，也是最重要的一环。以华为的技术追赶能力和低成本，一旦扎根美国，用不了多久，不光思科，很多美国企业都会被华为挤垮。

事实上，华为把“优异的性价比”这一点运用得非常好，在美国打出了“唯一不同的就是价格”的广告，直指思科。

2002年底，思科**CEO**钱伯斯直接将华为列为“思科在全球范围的第四代对手”，“华为威胁论”在思科内部越传越广，美国新闻媒体也开始煽风点火，宣称华为之所以做出不亚于思科的产品，是因为它直接抄袭了思科。

这很符合美国民众和媒体对于中国的看法。在他们看来，中国企业依然是“落后”的代名词，只能做做代加工之类的低层次生产，高、精、尖新技术从来都是欧美的专有物。如果中国企业做出了可以媲美欧美的产品，那一定是通过各种手段窃取了他们的技术。——他们潜意识里就不愿相信中国人会比欧美人更聪明。

直到现在，很多美国人，尤其是美国政客，想法依然不变。中国政府吸引美国公司到中国建厂，他们认为是中国阴谋骗取美国技术；中国企业到美国投资、收购公司，他们还是认为中国要偷美国技术。他们还很天真地认为，“中国政府对私营企业和国有企业的控制权并没有什么差异”，所以在对待中国投资企业时，不必区分“私营企业”和“国有企业”。

任正非曾经的军人身份，更是加重了美国人的猜疑。

将对手消灭在萌芽状态，这是商业通用的做法。

2002年末，思科的全球副总裁亲自前往华为，面见任正非，指责华为在知识产权方面侵害了思科的利益，要求任正非承认侵权、赔偿以及停止销售侵权产品。

任正非做了小小的让步，以求息事宁人，但思科不依不饶，反将华为的让步看作心虚的表现。双方不欢而散。

2003年1月，思科正式向得克萨斯州东区联邦法庭提起诉讼，给华为安的罪名有21条，整整77页。

打官司，华为并不陌生。起诉对手和被对手起诉，正是商界的组成部分，对手杀来，便兵来将挡，水来土掩。不过这次是在美国，跟一个国际巨鳄打官司，华为能赢吗？

有人提出一个建议，既然思科宣称华为抄袭，那华为就公开产品的代码源，以此证明自身的清白。

任正非大怒。学古代女子以自杀、自残来标明贞节，何其愚蠢！他下了一条指示：“敢打才能和，小输就是赢。”

在法庭上要较劲，法庭外同样是战场。思科占据天时、地利、人和，早早做了舆论上的预热，给自己造势，让更多美国人相信华为是个窃贼。他们甚至恐吓威胁客户不得购买华为的产品，否则将有大麻烦。

在思科的威胁下，大部分美国企业停止了与华为的合作，甚至欧洲和南美的一些客户也有所动摇。

形势对华为非常不利。

紧要关头，任正非更换了律师团，邀请两家新的律师事务所前往华为实地考察，亲身体验。

这是华为的经典做法。开拓国内市场的时候，华为就经常邀请客户到华为参观，实地了解。在华为还没有什么名气的时候，客户实地考察一趟，胜过销售口水千万。

2000年，华为参加香港电信展，便“放出了大招”——邀请世界50多个国家的2000多名电信官员、运营商和代理商参加。2000多人往返一律乘头等舱或者商务舱，住五星级宾馆，还拎走上千台笔记本电脑。

华为为此耗费2亿港元，但带来的回报非常大：客户看到了华为的实力，看到了深圳华为的总部，以及部分人来到北京、上海，发现中国远不是他们想象的那样，产生几个高科技公司是应该的。这些人回去以后，吸引了更多人对中国和华为的兴趣。

“百闻不如一见”，实地考察后，原本不相信华为清白的这两家律师事务所果然改变了态度。他们给任正非提了一个建议：抓住思科“私有协议”这一点，控诉思科打压华为是为了保持垄断。

所谓私有协议，是在国际标准组织实现网络互联互通而制定标准和规范之前，某家公司产品先进入市场而形成的标准，实际上就是先行优势，先到先得。

按照惯例，私有协议可以付费授权使用，但思科偏偏不同意购买，实质上是将所有对手排斥在行业外，以达到垄断的目的。

在美国，垄断属于重罪，之前我们提到的AT&T便是因为涉嫌垄断，被美国政府多次拆分，包括很多大企业，都与AT&T有着相似的命运。

华为终于找到了思科的死穴，开始针对这一点发力。

同时，华为加大媒体攻势，在《华尔街日报》《财富》等媒体上大做广告，让IBM等与华为友好的企业发出声音。华为在美国人心目中的形象开始好转。

然后，华为请到了斯坦福大学的一位数据通信专家前往华为核对研发流程。专家给出的结论是，华为产品与思科产品的性能重合度还不到2%，没有侵权。

斯坦福大学是思科的发源地，给出的证词自然是有说服力的。

3月17日，华为和思科在法庭上正式厮杀。华为死咬住思科“私有协议”这一点，坚称“思科的行为除了遏制竞争之外，别无他图”。双方暂时胶着。

3天后，华为突出奇兵，宣布与3Com公司组成合资公司，共同销售通信产品。

3Com公司与思科相争多年，曾是“思科在全球范围的第一代对手”。敌人的敌人就是朋友，任正非给自己添了一块重要的砝码。

华为打了思科一闷棍。有了3Com站台，华为在法庭上站稳了脚跟。

最终，华为与思科打成了平手。到2004年7月，双方正式和解，各卖各的产品，各付各的诉讼费，没有道歉，更没有赔偿，而且法院判定思科永久不得就同一问题起诉华为。

一场“世纪诉讼”，终究还是华为获利更多。华为的海外市场迅速稳定下来，业务出现翻番式增长。在欧洲和美洲，华为产品迅速进入当地市场，到2010年，华为销售额的70%来自国际市场。

思科没能掐死华为，反而使华为声名大噪，品牌知名度大大提升，最终成长为它的强劲对手，这大概是钱伯斯动念之时绝对没有想到的结局。

第五节

烧不死的鸟才是凤凰

与思科的大战，是给华为一次由内而外的震荡和升级。

大战前，2001年，任正非考察日本，写下了著名的《北国之春》。

当时任正非担心的是华为只是个懵懂的青涩少年，没有经过大的风雨。华为之所以成功，很大程度上是因为跟上了潮流，如同帆船借风行船，落叶随波逐流，用现在的话说，是赶上了“风口”，但猪能飞不代表猪会飞，只是机缘巧合罢了。

“华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”

经过了与思科的大战，新兵成了老兵，小狼成长为老狼，任正非的苦心总算没有白费。

之后，知识产权部门在华为的地位空前提高。华为学会了如何在对手的地盘上与对手过招，那就是广结同盟，“用美国的方式，在美国当地打赢官司”。

能够打赢思科，华为人的信心也有了很大提升，更是证明了华为多年来坚持研发道路的无比正确——没有核心技术，就永远受制于人。

到2017年，华为的研发人员达到了8万人，占公司总人数的45%。研发费用支出为人民币897亿元，约占总收入的14.9%。近10年，累计投入的研发费用超过3940亿元！

“世纪诉讼”后，华为在美国市场有了新的进展，但华为的美国开拓之路依然充满坎坷，难如西天取经。

2006年，华为将自己研发的Leap网络技术推广到了华盛顿州和爱达荷州，并成功签署了3G网络合同。

2007年，华为又获得了美国移动运营商的CDMA2000网络合同。

2008年，加拿大运营商Telus和贝尔共同授予了华为UMTS/HSPA网络合同，借助华为提供的第四代基站建设，开始研究下一代无线接入网络。

但是，2007年9月，华为试图收购3Com公司，被美国政府认定会对美国的国家安全形成严重威胁，收购失败。华为与3Com公司的同盟关系随后宣告结束。

这不是中国企业第一次在美国遇到政治干扰。

2005年，中国海洋石油公司希望收购美国尤尼克石油公司，以此进入美国。美国政府出面干涉，用各种理由让收购胎死腹中。

2009年，AT&T与华为达成4G设备合约，被美国国家安全局出面干预。

2010年，华为试图收购摩托罗拉的无线资产，被美国政府拒绝；与Sprint达成的4G设备合约，也遭到美国商务部干预。

2012年，美国众议院情报委员会发布了一份报告，声称华为和中兴获得了美国企业的敏感信息，会对美国国家安全构成威胁。华为在美国的“拓荒”再次受阻。

2017年12月，美国总统特朗普签署法案，禁止华为和中兴通信设备参与美国核武基础设施的建设。

2018年1月，美国政府强压AT&T放弃销售华为手机。3月，

继AT&T之后，美国另一大电子产品零售商百思买（Best Buy）也宣布拒卖华为手机。

华为要大规模进军美国市场，依然任重道远，路阻且长。

有意思的是，华为和思科都是在本国营收占总额一半，而在对方大本营难以立足。华为进军美国难，思科在中国也是艰难度日。

作为曾经的手，2017年，华为年销售额已经超越了思科，而2017年，思科营收480亿美元，净收入96亿美元，同比下降11%。有传言思科意欲收购爱立信，抱团取暖，联合应对即将到来的5G时代。

但是，千万不要就此小看了思科。思科在不少领域依然是领头羊，大量的标准和协议都是思科做的。面对思科，在技术、品控、个人效率和企业管理方面，华为依然还有很多东西要学习，更要学习领跑者是如何在迷雾中找准前进方向的，这才是最有挑战性的。

以前华为是一个挑战者、追赶者，不过追赶者也有追赶者的好处，那就是前面有引路者，华为只需要踩着阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科的脚印前行即可。如今华为成了领跑者，就要做那个神话故事里的丹柯，把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。

做领跑者真的不容易。任正非就感慨领跑者时时“高处不胜寒”：“我们在追赶的时候是容易的，但在领队的时候不容易，因为不知道路在哪里。”“这么多年的成长，我们是花了很多冤枉钱，比如IMS走错了路，接下来SDN又‘起个大早，赶个晚集’。这就是无人区难的地方，因为没有人领路，自己摸索往前走，一走就容易走错路，然后后面的人都超越了我们。”

当年拒绝了小灵通，眼睁睁看着中兴和UT斯达康赚大钱，多

年后有不少人佩服任正非目光长远，不为短期利益动心，只有他自己明白当时内心是多么受煎熬：

我当年精神抑郁，就是为了一个小灵通，为了一个TD，我痛苦了8~10年。我并不怕来自外部的压力，而是怕来自内部的压力。我不让做，会不会使公司就走向错误，崩溃了？做了，是否会损失我争夺战略高地的资源。内心是恐惧的。TD市场刚来的时候，因为我们没有足够的投入，所以没有机会，第一轮招标我们就输了。第二轮我们投入了，翻上来了；第三轮开始我们就逐步领先了，我们这叫后发制人战略。但那8年是怎么过来的呀？要我担负华为垮了的责任，我觉得压力很大呀，这么多人的饭碗要敲掉了。因为不知道，所以很害怕，才很抑郁。

但是，迷雾中任正非大体的方向是确定的，那就是“以客户为中心”做前方指引，而不是“以技术为中心”。“以客户为中心”是黑夜茫茫草原上的北斗七星，虽然前进路上依然可能掉进深坑，但大方向是没错的；“以技术为中心”是“姜太公钓鱼——愿者上钩”，风险明显增大，往往沦为一厢情愿，“只是感动了自己”，可能到死也不知道自己是对还是不对。这就是差别。

这条道路，是任正非和华为摔打过多次得出的华为秘诀。“重技术轻管理，重技术轻客户需求”，是任正非给诸多企业开出的诊断书，药方便是“以客户为中心”。难在放低自己而不看轻自己，真正转变观念。观念不变，就学不到任正非的精髓，表面的东西学得再多也没用。

真正可怕的不是竞争对手，而是时代和自己。

时代变化的速度太快了，技术革新的速度也太快了。

2013年，任正非在华为干部大会上感叹道：“这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留3个月，就会注定从历史上被抹掉。”

那些被淘汰掉的大企业，“不是因为他们不努力、不够聪明、没有钱，恰恰是因为他们在转折面前，已有的成功往往会变成他们特别大的包袱，甚至已有的经验会束缚他们的思路。所以，我说死去的恐龙不是死在对手的手里，是死在自己的手里”。这是360周鸿祎在谈到竞争时说的一段话，相当精辟。诺基亚手机就是这样死掉的。盛极一时的时代骄子如摩托罗拉、北电、DEC等企业轰然倒下，也是因为如此。

他们死，不是因为做错了什么，仅仅是因为变老了。

讲一个故事吧。

19世纪50年代，美国淘金热兴起，大批美国人从东部向西部迁移。当时的美国人烟稀少，交通和通信非常困难。

问题出现了，从东海岸寄信到西海岸的加利福尼亚，该如何实现呢？

当时的方案是走水路向南，经巴拿马、尼加拉瓜、墨西哥再到旧金山，要走上两三个月。

1860年4月，一条新的邮路开辟出来了。它的出现看似要终结低效率的水路邮政。

从密苏里州的圣约瑟到加州圣克利门蒂，全程2897千米，美国人采用了马匹快递。一种美国产的强悍的马“PONY”脱颖而出，成为快递的主力，所以，这种马匹快递被称为“小马快递”（PONY EXPRESS）。

这条邮路设有157个驿站，每天途中要换马6~8次，10天跑完，共需200多名骑手。

为了提升效率，骑手们的动作规范要求堪称苛求——换马要在两分钟内完成，奔驰120千米后换人继续。

这是当时美国最高效的通信方式！

是不是很励志？

故事的结尾是这样的：

“小马快递”风风火火地干了19个月后，1861年10月22日，连接东西海岸的铁路和电报线路开通了，“小马快递”的生命瞬间终结。

从出生到突然死亡，总共19个月，“小马快递”运送的邮件共计超过35000件。

美国政府还曾几次发行邮票，纪念“小马快递”诞生80周年和100周年。1953年，“小马快递”的故事被搬上大荧幕。

席卷全球的通信变革，在历史前进的巨大车轮下，再挣扎也是无用的，做得越优秀，死得越痛苦。

“革”了旧通信手段“命”的电报也没逃脱被“革命”的结局。仅仅十几年，电话被发明出来，成为站立在浪潮顶尖的弄潮儿，可惜，它又被互联网一脚踹了下去。

烧不死的才是凤凰，除了被对手烧，被客户烧，被员工烧，被资本烧，被政策烧，最重要的是被时代烧，被自己烧！

伟大，就是这样历练出来的！

第六章

华为手机：只有偏执狂才能生存

我们现在做终端操作系统是出于战略的考虑，如果他们突然断了我们的粮食，Android系统不给我们用了，Windows Phone 8系统也不给我们用了，我们是不是就傻了？

同样地，我们在做高端芯片的时候，我并没有反对你们买美国的高端芯片。我认为你们要尽可能地用他们的高端芯片，好好地理解它。只有他们不卖给我们的时候，我们的东西稍微差一点，也要凑合能用上去。

我们不能有狭隘的自豪感，这种自豪感会害死我们。

2012年，任正非内部讲话

第一节

任正非差点儿卖掉华为手机

曾有人开玩笑说，当初华为只做通信设备的时候，人们认为华为就是个设备供应商，等到华为做手机时，大众又以为华为只是做手机的。

由此可见，现在的华为手机是多么出名。

刚刚过去的2017年，华为智能手机全年发货1.53亿部，全球份额稳居前三，并推出了首款加载人工智能芯片的手机Mate 10。而且，华为手机的全球品牌知名度提升至86%，海外消费者对华

为品牌考虑度同比增长100%。

在华为，手机终端业务的营业收入已经达到39.3%，同比增长31.9%，而起家的运营商业务收入仅仅增长了2.5%。

2018年，华为手机的发货量预计达到2亿台！

但是，如今大名鼎鼎、畅销海内外的华为手机，当初不过是无心插柳的项目，10年前还差点儿被卖掉。

华为手机的成功是运气的产物，同时能看出华为哪些因素导致了这个项目从边缘产品变成主打产品之一。

其实华为做手机，最早起源于一个失败的产品。

1998年春节前，华为生产部发了一个文件：华为产的高档无绳电话机，买回家孝顺父母，最后三天，优惠大清仓！

一些员工兴冲冲地买了揣回老家，结果大丢面子：这款“高档”无绳电话机基本就是个废物，根本用不了。

更惨的是，很多无绳电话机作为礼品送给了客户，故障连连，华为声誉大损。

一朝被蛇咬，十年怕井绳。任正非因此对终端产品退避三舍，几年后，当他听到研发手机的提议时，竟“啪”地拍桌子，说：“华为不做手机这个事，已早有定论，谁又在胡说八道？！谁再胡说，谁下岗！”

偏偏就在1998年，国家出台了《关于加快移动通信产业发展的若干意见》，要求手机生产必须获得牌照许可，还规定在华外资企业生产的手机必须有60%销往海外市场。

这很明显是对中国企业的保护，给国产手机圈起了一块试验

田。科健、波导、熊猫、夏新、迪比特、TCL、中兴、南方高科取得牌照，迅速崛起，一举改变了国外手机占据90%中国市场的局面。其中，科健和波导的表现尤为突出。洋品牌不得不与国产手机商合作，到2003年，国产手机在国内市场的份额已经达到50%，占据了半壁江山。

前面讲过的中兴和UT斯达康通过做小灵通，大赚特赚，疯狂揽金。

但这“半壁江山”是有很大的问题的。简单来说，就是国产手机品牌虽多，市场份额也不低，但基本上都是贴牌产品。

可政府的保护期不会是永远的。2004年，“牌照制”改为“核准制”，政策红利消失，国产手机开始了第一波死亡。

科健起步最早，跌得也最早。联想、波导、夏新纷纷亏损。TCL试图争口气，自主研发手机，却举步维艰——供应链都掌握在外资厂商手里，窘迫的TCL连做手机外壳的塑胶厂都找不到。

这五年时间，任正非和华为在做什么？

答案是，任正非正在焦灼中。要围堵李一男的港湾，要跟思科对簿公堂，还要治疗自己的抑郁症和癌症，终于，任正非下定决心也发展小灵通业务，遏制中兴的势头。华为一出手，中兴和UT斯达康就扛不住了，小灵通开始走向没落。

机缘巧合的是，华为因为在GSM获得巨大成功，顺势开始了3G的研发，但问题是，只有3G，没有手机，照样卖不出去。后来任正非满怀辛酸，感慨地说：“回顾我们走过的历程，其实是很悲壮的。最初华为做终端的原因，是因为当年我们的3G网络设备卖不出去，没有终端。自己做终端，我们什么都不懂，首台终端有多大？整整装满一辆考斯特，于是我们买来十多辆考斯特围着上海转圈，目的是帮助网络测试过关。3G做出来后，首先出口到阿联酋，但是没有终端就无法销售，我们向日本其他厂家购

买，没有厂家愿意卖给我们一台终端，它们已让其他运营商包销了，我们才被迫开始自己来做。”

这时候，欧洲的英、法、德主要运营商急切需要大量3G手机来发展业务。华为正在“大航海”，正想方设法闯进欧洲运营业务圈呢，为他们定制3G手机便是绝好的切入点。

2002年年底，任正非大手一挥，决定拿出10亿元来做手机。这10亿元，大概是当时寒冬中的华为一年的利润。这也正是任正非的个性：一旦决定做某件事，就倾尽全力，绝不三心二意，也不给自己预留退路。

2003年，华为设立了手机部门。第二年，华为就在戛纳的国际移动大会上秀出了自己的首款3G手机。所以华为的3G手机其实出道非常早，只是大多是欧洲和中国运营商的定制版，很多不带华为的标志，所以大部分人不知道。

这时候，国产手机市场早就已经开始了第二季。天语、金立、中兴、长虹、宇龙通信取代了之前的科健、波导、TCL等品牌手机，成为新的弄潮儿。

2007年，乔布斯领导的苹果手机横空出世，重新定义了手机，也打破了原先的手机市场格局，以火箭蹿起的速度成为世界第一。10年间，iPhone系列总计卖出12亿部，创收7380亿美元！时代变迁，什么都没有做错的诺基亚手机、摩托罗拉手机几年之内就迅速“死亡”了，智能手机消灭功能机的趋势越来越明显。而国内，“中华酷联”还抱着运营商定制机的大腿，直到2011年。

运营商采购的数量虽然大，动不动就是几十万部甚至上百万部，但架不住运营商压价厉害，华为高层甚至抱怨给运营商做定制机的利润还不如存银行的利息。压价下做出的定制机质量和功能自然不会太好，消费者的不满却落在了手机商身上。定制机做多少年，低端手机的名头华为就得背多少年。

2008年，任正非甚至起了念头，打算卖掉手机公司49%的股份。华为企发部找了全球的大牌基金来谈，谁也没想到，9月14日，雷曼兄弟突然破产，美国次贷危机开始了。买方的出价一下子降了很多，还附加了一堆条件，任正非一气之下不卖了。

当时大家还慨叹：“如果进度再早一个月，这个事情就成了。”可是祸福相依，幸亏华为手机没有被卖出，否则现在华为整体营收的近一半就没了。

第二节

学习小米：互联网思维的模仿者与赶超者

2011年，可以说是华为手机关键的一年。就是在这一年，智能机的份额超过了功能机，诺基亚彻底败落。

黑云压城，任正非嗅出苗头不对，急得批评终端的人不要瞎低调：“低调是王者心态，天下都是你的，你就低调。终端你都落后了，你还低调？！”

任正非专门带着徐直军、郭平等一帮高管，跑去与华为终端业务的人开了个座谈会，确定了放弃白牌，不再跟随运营商做定制手机，而是坚定地走开放市场，建立自己的品牌。这被称为华为终端的遵义会议。

引领这一改变的，是余承东。

余承东，理工男，北大硕士，1993年进入华为，彪悍勇猛，绰号“余大嘴”，信奉“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣”，喜欢订高目标。他担任无线产品线总裁的时候，华为的GSM产品日渐疲软，被友商抢走了不少订单，余承东就发狠：“定位决定地位。过去GSM的目标长期定位于二三流，结果做成了三四流的产品，真正打败我们的是我们自己，不是别人。追求的高度决定最终的格局，要做就做第

一。”后来，华为的GSM果然成为世界第一。

在掌管华为手机之前，他是华为欧洲区总裁。当年华为挺进西欧，直接面临爱立信、诺基亚、阿尔卡特和西门子的碾压，正是余承东发明了分布式基站，才顺利达成了与沃达丰的合作，在欧洲慢慢打开了局面。之后，又是在他的坚持和主导下，开发出了第四代基站，并以此为核心推出了SingleRAN解决方案。

SingleRAN解决方案被沃达丰的技术专家称作“很性感的技术发明”，一个机柜内就能实现2G、3G、4G三种无线通信制式的融合功能，理论上可以为客户节约50%的建设成本，也很环保。这项技术一问世便石破天惊，一举奠定了华为无线的优势地位，横扫整个欧洲市场。2018年，华为又推出了SingleRAN Pro解决方案，支持5G并兼容2G、3G、4G。

在余承东看来，世界上没有不可能的事情，只看决心够不够大。只要是人干的事情，我就一定能干，而且要比别人干得更好。

他的名言之一——“没有人能够记住世界第二，只能记住第一”，正是典型的任正非风格。

新官上任三把火，余承东一上台就砍掉了将近3000万部低端机和功能机，坚持走公开市场和精品路线，绝不首鼠两端。“在我手里，华为终端要么做没了，要么做上去，没有第三条路”，可见其决心和魄力。

2011年华为手机才正式入场，其实已经很晚了。三星、苹果、小米等品牌手机抢占了机会窗口期，等华为手机发展起来的2016年、2017年，整个智能手机市场已经饱和，华为不得不从三星和苹果这两个巨头口中夺食。

2011年，挡在华为手机前面的，是一堆扎手的“点子”：

如日中天的苹果和三星，华为暂时无法撼动。

老对手中兴已经跑出去一大截，出货量是华为手机的两倍多。

小米是新手，但它凭借新颖的互联网营销模式，一下子搅乱了手机市场，开始创造小米奇迹。这年8月，小米手机正式发布；12月，小米手机面向个人用户开放购买，每人限购两部，3小时内售完10万部。“雷布斯”时代到来，名不见经传的小米把一众知名手机都给打蒙了。 免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

华为的底气还是很足的。多年定制机的经历，让华为积累了很多经验和技術，只是它之前做的合约机都是中低端价位，给消费者留下了“华为手机就是低端便宜赠送货”的不良印象。

要树立华为手机的品牌，做低端货自然是不合适的，必须做旗舰智能机，做中高端精品手机，形成口碑。这个定位不但与小米手机截然不同，也与国内绝大部分手机商定位不同，只有华为这样有着深厚技术积累的公司才敢做出这样的定位。

2012年，华为第一款旗舰智能手机Ascend P1上市，售价2999元，随后推出P2。余承东他们把所有能用的最领先、最紧凑、最激进的方案设计都给用上了，力求给消费者一个惊艳的感觉。

惊艳是有的，但这两款手机不叫座，全球总共只销售了50多万部P1，不仅无法与友商竞争，比华为之前的中低端智能机也差了不少。消费者对于华为手机的“低端”印象，渠道的不完善、终端店面的稀缺、品控和UI，都严重制约了P1、P2的销售。定价出现了失误，没过多久就大降价，以及放弃了系统更新，更是伤了消费者的心。手机行业新手华为开始补交学费。

接下来的D1也出了问题，售价高达3999元，被华为人称作“千疮百孔”，据说任正非还因为用着死机，把余承东叫来一通训斥。

华为手机连续不顺，唱衰华为手机的媒体声音此起彼伏，让

余承东差点儿下课，压力很大。余承东说：“我的痛苦来自反对声，很多不同的异议，很多噪声，压力非常大。”这些异议以及内部的掣肘，直到今天还存在。幸亏任正非力保，余承东才等来了转机：

2013年，P6上市，全球销量400多万部，余承东站稳了脚跟。

紧接着第二年，Mate 7上市，标配版2999元，高配版3699元。这让很多人大吃一惊。还没有哪家国产手机敢于向高端机挑战，向洋品牌冲击，定价高于3000元。

Mate 7全金属机身，采用了华为最新自研的麒麟925芯片，第一次在处理器方面真正领先了竞争对手。而且它用了一项“窄边框点胶技术”，把黑边减少到最少，拥有业界最大的屏占比。

最亮眼的功能是背面指纹一秒钟解锁，这可是轰动性的首创。之前乔布斯做出了滑动解锁，现在华为就做出了背面指纹解锁。之前有几家公司想把指纹解锁设计在手机背面，但都没有成功。

最终，Mate 7超出所有人的预期，一机难求，全球销售700万部，成为当年的爆款。

原本Mate系列只是尝试性的细分市场产品，属于无心插柳。华为没想到Mate 7竟会如此火爆，备料严重不足，以致出现了断货现象，反倒被外界传为是学习小米的饥饿营销手法。

后续的Mate 8到Mate 10，以及P9，每一款都用当时业界最领先技术，大屏、强续航、高性能、机身紧凑，给了消费者最极致的体验。

与以往任正非低调时鼓劲儿、顺利时泼冷水一样，任正非对于终端业务的担忧一直都有，之前是担心发展慢，现在是担心发

展太快，双脚离了地：

我们一再强调终端要有战略耐性，要耐得住寂寞。如果你们匆匆忙忙发展，可能因为一个零件问题，这批手机几十万部、几百万部出问题，就会毁了整个终端公司，有时很难再爬起来。所以我们还是要踏踏实实，控制欲望、控制合理发展速度，“鸡血”沸腾一定是犯错误的前兆。这个时代是“春秋战国”，但即使竞争激烈，我也不鼓励你们降价恶性竞争，而是鼓励提高质量，耐着性子跑，这样才能跑赢。不要担心别人短期内占领了这个市场，以人们两三年换一次手机的频率，下次就该换成华为手机了，三年以后才能“出水才见两腿泥”。

这是任正非2015年中在消费者BG沟通大会上的讲话片段。三星就是前车之鉴，而华为2017的P10“闪存门”事件，真的差点儿毁掉从P9开始建立起的口碑。

2011—2013年，是“互联网思维”的小米手机风光的年代，这给手机行业带来了巨大的冲击，也带来了新的思路和模式。

随着小米手机的入场，掀起了新一轮互联网打法的价格战。小米的做法迫使众多手机商不得不应战，利润直线下降，被迫退场。

小米全部通过线上销售，省去了各级分销商的层层盘剥，因此可以节省巨大成本，以最优性价比的低端配置来做高端包装和饥饿营销，形成口碑效应，用情怀等笼络了一大批“发烧友”。

雷军抓住了一般收入人群也能玩品牌个性手机的需求，给了消费者一个心理上的借口，而不必去买昂贵的苹果和三星。

这就是互联网思维与传统思维的截然不同之处。

小米的互联网营销做得非常好，华为开始学习互联网营销。

有着强大的技术后盾和研发能力，这是华为手机制胜的关键。

性能不输于对手，甚至有所超越，价格却便宜很多，正是华为产品纵横天下的一贯特点。

它的核心是技术，而不是营销。不像小米手机，更多靠营销，虽然小米手机之后也在努力研发技术，成为第四家拥有自主芯片的智能手机公司，但终究底子薄。

直至2018年第一季度，小米手机的中低端机占比依然超过75%，入门级价格在500元左右，中端机价格在800元左右。小米要扩大高端机份额，就需要强大的技术支持，这方面华为是厚积薄发，于小米则是前路漫漫。

2013年年底，余承东专门做了荣耀系列，用互联网电商的玩法，来跟小米手机竞争。关于荣耀与小米的相似度，坊间形容其“像素级模仿”。华为的电商平台VMALL建成了，与营销渠道也达成了合作，对小米手机造成了很大的冲击。

打价格战正是华为的拿手好戏，华为从来就没怕过谁，也只有华为才有这样的底气。华为拼过价格的地方，往往寸草不生！

到了2017年，国内手机销量上，荣耀超过了小米手机，成为互联网手机第一名。7年时间，华为就实现了从模仿者到赶超者的转变。

华为手机艰难转型以求新生的时候，联想手机形势正一片大好，铆着劲儿冲击PC世界第二。柳传志隐退，指挥棒交接到杨元庆手上。

联想试图做高端机，打算“一招鲜，吃遍天”，直接“复制”iPhone，做了个乐Phone，结果只卖出了70万部就退缩了，继续与运营商合作。

没多久，国资委要求三大手机运营商减少4G合约机的数量和补贴，联想想出了收购摩托罗拉这一招，希望复制当年收购IBM个人电脑的成功。

效果还是有的。2014年，联想的手机出货量总和超过9000万部，一举夺得中国第一，全球第三。这是联想手机的巅峰。

这之后，联想就开始左右摇摆，领导层更换，产品线混乱。2015年出货量猛降，为2210万部，2016年再次猛降到500万部，2017年只有179万部。

联想手机已经无力回天。

与之相比，中兴手机的发展就很让人惋惜，甚至令人愤怒。中兴手机的衰落，很好地体现了中兴与华为的差异。

2007年，中兴已成为全球第六大手机厂家，其手机业务年收入76.45亿元，利润率高达22%。2009年，中兴手机继续上升，跻身世界前五大智能手机厂商之列，全年出货超过4000万部。

直到2011年，中兴手机出货量还是华为的两倍多。

2012—2014年，中兴手机进入了奇特的衰落期：

2012年，中兴出现上市15年来首次亏损，亏损额达28.4亿元。

2013年，运营商减少了4G合约机的数量和补贴。太过依赖合约机的酷派立马悲剧，很快就消失无踪了。华为手机因为提前退出，影响不大。

中兴选择了重点拓展海外市场，尤其是美国市场，认定“没有美国市场就不能全球领先”，待到中兴手机在美国打响自己的旗号，便可以居高临下反冲中国市场。结果导致在国内大本营市

场反应迟缓，只能选择机海战术，智能机一年出货量就达4000万部，但是利润率特别低，品控问题也暴露出来。“内部派系斗争”“家族化味道浓厚”“子公司靠母公司输血”等传言不断流传，管理上的“短板”暴露无遗，中兴手机换了两次领导，依然无法控制颓势，积重难返。

最新的2018年第一季度全球手机市场份额名单中，中兴手机仅仅在北美排名第四，其他地区均在五名以外。

风雨飘摇中，两年前的一次事件的余波突然爆发，差点儿将中兴拦腰斩断。

事情起源于2016年3月7日，美国商务部宣称中兴通讯及其三家关联公司因向伊朗转出口美国管制货物，违反美国相关出口禁令，将这四家公司列入美国出口限制名单，7年内禁止美国企业及代理美国产品、技术的厂商向中兴出口相关的技术和产品。

一番紧急斡旋调解后，中兴接受了8.92亿美元的巨额罚款，并承诺处置相关人员，与美方达成了和解。在中兴，这次事件被称为“A事件”。受其影响，2016年，中兴净亏损23.6亿元，元气大伤。

2018年4月，美国认为中兴未履行对35名员工经济处罚的承诺，以及做出虚假陈述，激活了拒绝令。中兴严重依赖高通芯片，核心器件大多来自美国。美国一制裁，中兴立马心脏停跳，进入休克状态。

已经退休两年的侯为贵不得不重出江湖，挽中兴狂澜于即倒。

6月8日，中兴事件有了结果：

1.罚款10亿美元，另交4亿美元保证金，由第三方监管。

2.中兴董事会和管理层，在30天内换人。

3.对中兴的现场检查不受任何限制。

美国商务部长罗斯说：“这是个相当严厉的和解办法，也是美国商务部对违反出口管制的企业所收取的最严厉和最大的一笔罚金。”

要知道，2017年中兴营业额为169亿美元，净利润也就是7亿美元。前后两次罚款，等于白白为美国打工10年！

6月29日，李自学等8名新任中兴董事履职，李自学成为新任董事长，殷一民、张建恒等14名董事会成员悉数辞职。

离任的中兴全球营销副总裁发出离职公开信，激愤悲壮中又带着深深的无奈，称“这样的离开，实非所愿，深感屈辱”，“我们这一代中兴人的离开，希望换得的是公司更美好的未来”。

7月12日，美国取消了近三个月来禁止美国供应商与中兴进行商业往来的禁令，中兴公司将能够恢复运营，禁令将在中兴向美国支付4亿美元保证金之后解除。

但值得注意的是，禁售令并没有彻底解除，美国商务部仍将密切关注中兴通讯的行动，中兴通讯须保留由美方挑选的特别合规协调员团队，任期10年。

10年之内，中兴通讯都将处于美国商务部关注下，一旦被认定有违反《美国出口管制条例》和未履行协议义务的行为，美国商务部将再次激活禁售令。

这就是没有核心技术的恶果。

早在2012年，任正非就在一次内部讲话中说：

我们现在做终端操作系统是出于战略的考虑，如果他们突然断了我们的粮食，Android系统不给我们用了，Windows Phone 8系统也不给我们用了，我们是不是就傻了？

同样地，我们在做高端芯片的时候，我并没有反对你们买美国的高端芯片。我认为你们要尽可能地用他们的高端芯片，好好地理解它。只有他们不卖给我们的时候，我们的东西稍微差一点，也要凑合能用上去。

我们不能有狭隘的自豪感，这种自豪感会害死我们。.....我们不要狭隘，我们做操作系统，和做高端芯片是一样的道理。主要是让别人允许我们用，而不是断了我们的粮食。断了我们粮食的时候，备份系统要能用得上。

更早的2006年，侯为贵在一次采访中也表示过，“核心技术要有自己的，才能不被别人牵着”。其实类似的话，很多企业家都在不同场合讲过，难就难在“拥有自己的核心技术”这条路之难走，足以吓退绝大部分企业家。

回到2000年，侯为贵率领的中兴曾经有机会成为拥有核心技术的公司。那时，它与国家开发投资公司共同投资，创立了中兴集成电路设计有限公司，开始了3G手机基带芯片的研发。可惜的是，中间的跌跌撞撞和研发的难度，让习惯了平稳和速效的侯为贵打了退堂鼓。

阴影真的笼罩下来，一家营业额超过千亿元、在中国通信制造行业排行第二的公司，竟然没有太多的反制措施，这么容易就被“锁死”的时候，很多人才打破了对“和平”的幻想，惊觉自身的短板竟是如此致命，而多年来沾沾自喜的“贸工技”模式是多么脆弱不堪。

这是现实给中国企业的一记响亮的耳光。

现实终于用沉重的代价证明了任正非预言的正确性。没有

知识产权的公司，寸步难行。

华为手机用两条腿走路，拿荣耀与小米拼价格，用的是高通芯片；另一条腿则是华为中高端手机，用的却是华为海思自己的麒麟芯片，即便初期的麒麟芯片在性能上比不上高通，华为也咬着牙坚持用。终于，麒麟芯片在技术上进步到与高通芯片不相上下的程度。

据统计，2017年出货的华为手机中，有2/3配备了海思芯片，这一数字大大高于2014年的1/4。海思芯片已经成为高通芯片的竞争对手。原定2018年1月初进入美国市场的Mate 10 Pro以及Mate 10 Pro保时捷版，采用的就是华为自己的麒麟芯片，而不是高通芯片，华为花费数月的时间克服技术障碍，才让AT&T公司认可麒麟芯片。

2011年至2017年，海思的研发投入翻了三倍有余，从不到40亿美元增长到了140亿美元。目前，海思在全球已经拥有约1万名员工。

这是眼界和见识，也是胆识和执行力之果。

第三节 “干掉”三星、苹果？

这几年，三星手机在中国的销售量真的是每况愈下，断崖式下滑。

2018年第二季度，三星手机在中国市场的份额只有0.8%。中国手机市场第一名是华为手机，份额高达27.2%，次之是OPPO的20.2%、vivo的19%，苹果只有6.7%。

要知道，2013年三星手机在中国手机市场的占有率高达20%。

三星手机退出中国市场，除了受苹果和华为、小米的市场挤压之外，更重要的是其傲慢自大，不尊重中国消费者，可谓咎由自取！

三星Note 7在美国爆炸的消息传到韩国后，三星在美国《纽约时报》《华尔街日报》和《华盛顿邮报》三大报纸上投放全版广告，向美国消费者公开道歉，迅速召回全球200余万部手机，所涉国家包括美国、韩国、澳大利亚等地，唯独不包括中国地区。其发布声明称，中国大陆销售的Note 7与其他国家使用的是不同供应商的产品，不存在安全隐患。半个月后，三星首次召回1858部手机，仍不承认存在安全隐患。

此举彻底激怒了中国消费者。

一个是傲慢的、令人厌恶的三星，一个是质量、设计不逊于三星而价格实惠的华为，中国消费者做出的选择不言而喻。

三星必须咽下自己酿的这杯苦酒。

销量上彻底被华为甩开不说，三星手机在专利权的诉讼上也多次败于华为之手。

2016年，美国加州北区法院对当年5月华为对三星的诉讼案件举行了审理，三星对11项专利中的两项专利提出的无效动议被法院驳回，这也意味着在与三星的专利纷争中，华为初战得胜。

2017年4月6日，泉州中院一审判决认定，三星公司共计22款产品构成专利侵权，并判决三星公司停止制造、许可销售、销售搭载系争专利技术的终端设备，包括22款Galaxy系列手机。目前此案并未完结，三星仍在上诉。

2018年第一季度，华为手机的全球份额是11%，排名第三，三星手机占比22%，苹果手机占比15%，不过到第二季度，华为手机以15.8%的市场份额，超过苹果手机的12.1%，跃居世界第

二！

乔布斯死后，苹果手机失去了灵魂，魅力渐渐消失，在中国的市场份额排名只在第四名，排在华为、OPPO、vivo之后。在苹果手机创新后继乏力的情况下，华为手机彻底超过苹果手机已经为时不远。

余承东曾这样总结华为手机这几年的发展：“2014—2015年为生存而战，活了下来；2016—2017年为崛起而战，已基本实现预定目标。因此，接下来2018年华为将有颠覆式的产品和新技术引领全球市场。”到2020年，华为手机要超越苹果手机和三星手机。

没想到，就在华为原定2018年1月9日在拉斯维加斯的CES大展上宣布与AT&T达成合作协议，标志着华为首次与美国大型运营商合作销售手机前夜，AT&T宣布放弃与华为合作，不在美国售卖华为智能手机。

紧接着，一份“美国18名国会议员联名致信联邦通信委员会（FCC）主席艾吉特·帕伊”的邮件流传开来，邮件要求FCC对华为与美国运营商的合作展开调查，同时也被抄送给美国司法部长杰夫·赛森斯等人。

与中国不同，手机在美国的主要销售渠道是运营商，AT&T是美国第二大运营商，有着覆盖全美的4G网络和超过一亿的移动用户，同时旗下的MetroPCS是美国最大的预付费运营商。华为手机如果进入AT&T销售，将对提升销量、品牌认知度有极大的促进作用。

现在这个过程被突然打断了。

多年攻关无果，华为轮值CEO徐直军甚至有点儿心灰意冷：“有些事情是我们无法改变的，所以最好不要看得太重，这样我们就有更多精力和时间来服务我们的客户，开发更好的产

品，满足客户需求。有些事情就随它去吧，我们也会心安理得。”

这段话被媒体解读为华为手机打算今年便退出美国市场，引起一片哗然。不过随后余承东就辟了谣。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

相比创业初期，华为已经从一个咄咄逼人的“土狼”，整天一副“到处抢食物”的面目，变成了现在温厚的“大象”，有了国际大公司的风范，更强调超越对手的过程中一定要把对手的优点转化成自己的东西。

华为跟三星和苹果自然是要竞争的，但也要和谐、共赢、合作。华为必须不断追求胜利，不断追求利润，但获得胜利的方法不再只有“消灭对手”这一个途径。

2016年，随着华为手机的崛起，一些媒体、自媒体或者出于爱国热情，或者仅仅是为了吸引眼球，增加点击量，开始了对华为的过度追捧，一时间，类似《华为三年干掉苹果，五年干掉三星》《举国沸腾！华为碾压高通，击溃欧美，拿下5G时代，中国首次占领最高点》的新闻标题满天飞，严重影响了华为的形象。

这也是任正非很多年不愿意与媒体过分靠近的原因。新闻媒体有其天然的缺陷，为了吸引眼球，制造新闻热点，很多时候是不讲求公正客观的。它们可以把一个企业和企业家迅速捧上天，又会很希望看到它们一手捧上天的企业和企业家狠狠地从天上摔下来。

为了不让外界的杂音影响到华为内部，也为了消弭华为狼性的戾气，任正非发了狠：“‘灭了三星’‘灭了苹果’之类的话，无论公开场合，还是私下场合，一次都不能讲。”“谁讲一次就罚100元。”

甚至在他看来，OPPO和vivo也是华为的朋友，大家都是靠商

品挣钱的，华为要在利润率上向OPPO、vivo学习，在生态黏性、服务体系上向苹果学习。就连十几年前的思科，任正非也没想过要“干翻”，他跟钱伯斯甚至成了关系不错的朋友。钱伯斯退休的时候，还专门向任正非请教过“接班人”的问题。

华为要有狼的敏锐嗅觉，要有狼的奋斗精神，要有狼的集体观念，坚决不要狼的残忍无情和不择手段，不要“华为过处，寸草不生”，不然华为最后也不能独活。这一点，任正非很多年前就明悟了。

第七章

华为基因：自动进化的秘密

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年，董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。

任正非，在公司2013年度干部工作会议的讲话

第一节

熵减：永远的狼群

热力学第二定律阐述了，自然界不可能将低温自动地传导到高温，必须有动力才能完成这种逆转。人的天性会在富裕以后怠惰的，这种自发的演变趋势现象并不是客观规律，人的主观能动是可以改变它的。

我们组织的责任就是逆自发演变规律而行动的，以利益的分配为驱动力，反对怠惰的生成。民意、网络表达多数带有自发性的，我们组织却不能随波逐流。组织的无作为，就会形成“熵死”。

这不是任正非第一次提起熵减。

任正非为什么特别推崇“熵减”的管理哲学？因为熵减的核心价值就是激活组织和组织中的人。

熵是热力学第二定律的概念，用来度量体系的混乱程度。热力学第二定律又称熵增定律：一切自发过程总是向着熵增加的方向发展。

任正非把这个概念扩展到了社会学领域和管理学领域：

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动15万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是怠惰，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

小到个人，再至集体、社会、国家，大至地球，乃至宇宙，都逃不过最终一个“死”字，再挣扎也没用。人的衰老，组织的懈怠，这种“功能的丧失”便是熵增。

但是，在这个必然的方向上，我们又可以做一些事情，延缓死亡时间的到来。人通过摄入食物来强身健体，组织通过建立秩序焕发活力，这就是熵减。

那些让我们从熵增变为熵减的事物就是负熵，如物质、能量、信息、新的成员、新的知识、简化管理，它们是一些活性因子。

2011年，任正非曾经举过一个吃牛肉的例子：

你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。.....你们吃了太多牛肉，不去跑步，你们就成了美国大胖子。你们吃了

很多牛肉，去跑步，你们就成了刘翔。都是吃了牛肉，耗散和不耗散是有区别的。所以我们决定一定要长期坚持这个制度。

这就是熵减。

对狼来说，吃胖了就跑不动，跑不动就捉不到猎物，捉不到猎物就是死，所以我们从来看不到肥胖的野狼。

对个人来说，就是要通过锻炼来激活人体，不令他沉淀、堆积，不然补充身体的能量就变成了要人命的刀。

对一个公司来说，就是要时刻保持活力，管理和制度不僵化。变僵化了，技能老化，队伍板结，其实就是变傻了，竞争对手就会暗喜。

曾经有人给任正非提建议，华为应建一个企业博物馆，把从第一代小交换机开始的产品等都放在里面。任正非没同意。一个高科技企业绝不能对历史怀旧，绝不能躺在过去的功劳簿里，那样就很危险了。

有人统计过死掉的世界500强企业，发现有一个共同的特征，就是它们都有一个企业博物馆，专门展示企业的光辉历史。

有了活力，公司就如同活水一样，会自动绕过大山的阻碍，主动填满坑洼的低地，百转千回，终归大海。

公司就有了自动纠错功能，可以随时修订战略、战术，随时提出建议，虽然很多只是碎片化的灵感，但这没有关系，决策层自然会提炼。

给华为赚了大钱的数据卡业务，就是缘于公司的接待陪同人员听到沃达丰的客户偶尔问起，福至心灵，于是有了华为数据卡。

靠小灵通风头一时盖过华为的中兴和UT斯达康，它们的弱点也是华为的一个普通员工发现的。华为采纳之后，很快就终结了中兴和UT斯达康的高利润。

为拓展海外市场做的近100个国家的国别商情调查和国际合同商务指导书，是公司投标办的员工提出来的，这让华为避免了无数的商业欺诈和损失。

华为给运营商做的千元以下的智能定制机，是公司消费实验室的一个员工提出的，做出来后，运营商十分认可。

重要的是，员工提出合理方案后，公司就会采纳，并将其推广。华为这30年，就是一边不停地跑，一边不停地改进，从不停下脚步，也从不停止改进。

加入华为的新人，会时刻感受到华为的狼群氛围，“蓬生麻中，不扶自直”，不知不觉中成为一只狼。

这就是华为的活力。

有了活力，士兵碰到敌人就敢嗷嗷叫着冲上去，仅仅两三个华为海外人员就敢去非洲开辟一个新的销售区域，任正非就敢定下别的公司看得目瞪口呆的高目标。

华为是有创造力的狼群，而不是没脑子的僵尸群。

2018年4月，有记者采访任正非，提到近两年华为的“狼文化”提得少了，华为还会坚持“狼文化”吗？

这时华为刚刚公布了2017年营收业绩，形势一片大好，成绩非常耀眼。即便如此，任正非依然认为自己做得不好。

2017年华为有一个活动，叫“烧不死的鸟才是凤凰”，当时处理了不少高级管理人员，很多人都是降两级，任正非也是受处分

对象之一，轮值CEO都被处分了。为什么？就是要以此来警戒。

对于“狼文化”，任正非很肯定地答道：“我们永远都是狼文化。可能有人把‘狼’歪曲理解了，并不是我们拟人化的原意。第一，狼嗅觉很灵敏，闻到机会拼命往前冲；第二，狼从来是一群狼去奋斗，不是个人英雄主义；第三，可能吃到肉有困难，但狼是不屈不挠的。这三点对奋斗都是正面的。”

为了让华为这支狼群保持体形，不变成只会哼哼的一群猪，任正非坚持华为不上市。一上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，激情就会衰退，由奋斗者变成享受者，这对华为不是好事，对员工本人也不是好事，华为会因此增长缓慢，乃至队伍涣散。

华为每年要招五六千新人，其中大部分是刚毕业的大学生，用这些新鲜的血液来帮助华为保持血管通畅，又用末位淘汰制每年刷掉一批人。哪怕这些人里有一些其实做得很努力，业绩也不错，但身居末位，便要被淘汰掉。公司虽然是由有感情的人聚合起来的，但公司作为集体是没有生命的，血液停止流动，公司即告死亡。

此外，又有大批的战略预备队充当了在后面追赶的恶狼。华为整体是狼，内部也是狼追狼，防止狼群退化。老狼精力不足时，新狼马上顶上去。整个狼群自然地新老交替，狼群生生不息。

华为尊重历史上做出贡献的人，但绝不会因其过去的贡献，就放任其尸位素餐，德位不配，损害公司的整体利益。在华为，至高无上的目标是不顾一切地生存下来，是获得胜利，而不是平衡和脸面。一切有害于公司生存的人和行为，都必须被制止和驱除。在“生存”这个大问题面前，平衡和脸面不值一钱。

甚至为了保持狼的战斗性，华为没有退休福利，它给奋斗员工在持续绩效条件下保留获取投资收益的机会，绝不承担员工退

休福利带来的压力。华为永远不会变成养老型的公司。

2011年，徐直军发表了一篇《告研发员工书》，直指研发人员的娇气怠惰倾向。此篇被列为华为“四大名著”之一，非常有名。有趣的是徐直军的口吻与任正非的极其相似，如果说这篇文章是任正非写的，肯定没人怀疑。之前孙亚芳也写过类似风格的文章，可见华为高层思想和价值观之统一。

《告研发员工书》全文如下：

公司研发是成功中的要素，不是唯一的要素。公司的成功是各种综合因素构成的，研发人员也不是天之骄子，不能要求别的部门对你过度地服务。

公司研发人员的收入，支撑在食堂享受较好的膳食是没问题的，但总有部分员工通过各种渠道在抱怨公司各基地食堂的菜价太高（我们的月平均标准为350元）。且有部分干部也在为民请愿。我们希望改变这种现状，员工已经是大人了，应该可以自己生活，可以不选择购买公司的行政服务；为民请命的干部不成熟，可以抽调去帮厨三个月，以去实践他的建议，直到实现再回到研发岗位。我们研发人员不要做葛朗台式的人物，一个连自己每天的基本生活都不愿花钱保障的人，对别人的服务百般挑剔的人，怎么会有人喜欢？由于华为虚幻的光环，社会上有些女孩子盲目地喜欢我们的研发人员，她们真的了解吗？试问，与连自己的伙食费都舍不得花的人在一起生活，你会幸福吗？那种对别人的服务百般挑剔的人，你受得了吗？不会挑剔你吗？不把你折磨死才怪呢。

一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。我们正确的做法是努力工作，增加收入，改善生活。同时也要理解为你服务的人，他们也要生活下去，不是你一人生活好，而不顾及别人。我们的研发人员要学会感恩，感谢为你服务的人。干部也不要随便把矛盾转移出去，学会管理员工的心理预期。你去帮厨的这三个月，暂不降低

你的工资，做不好再考虑。

任正非的批示如下：

此文写得何等好啊！希望研发及海外代表处的员工学习一下。你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的？员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗？正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。

对想过安稳日子的员工，看到这两篇文章会觉得扎心；对一只奋斗中的狼来说，这不过就是芝麻绿豆大的事情，根本不会萦绕在其心上。正如徐直军所言：“一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？”所以，对于华为，不能从普通上班族的角度来看待，也不能以“常理”揣度。

一方面，给华为员工高工资和丰厚的分红，另一方面，任正非对“耽于享乐”又保持着强烈的警惕和反感。他很清楚，一个被“享受”腐蚀了的老员工，价值还不如一个刚刚走出校门，一无所有的热血大学生：

成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是引导我们走向未来的可靠的向导。华为已处于上升时期，它往往会使我们以为8年的艰苦奋斗已经胜利。这是十分可怕的，我们与国内外企业的差距还较大，只有继续艰苦奋斗，长期保持进取、不甘落后的态势，才可能不会灭亡。繁荣的背后，处

处充满危机。

好逸恶劳，是人的天性。做熵减，就要跟人的天性做斗争，永远保持奋斗者心态。

访问美国硅谷的时候，任正非曾与一些年轻科技人员座谈。这些年轻人工作勤奋，不分白天黑夜，比任正非想象的拼命三郎还厉害。

任正非问他们，这样干能干一辈子吗。他们回答说，现在社会技术进步得太快，不拼就注定是死路一条。

很残酷。但是你不对自己残酷，你的后半生就会对你残酷。在这个年代，你永远摆脱不了越来越快的技术进步的压力和生存的压力。花前月下，是20世纪五六十年代以前传统工业的生存方式，那时有一项产品可以保证企业活20年，而现在，3个月前世界领先的，今天就可能无人问津。

任正非曾和一些美国、欧洲公司的创始人一起聊天，发现他们也是很辛苦的。论付出的辛劳代价，美国人不比中国人少。任正非感慨“真正想做将军的人，是要历经千辛万苦的”，绝不会有什麼捷径可以走。

落后了几百年，华为想要短期内追上，除了拼命，别无他途。

华为的创业史，就是一部追赶史、超越史。

销售人员敢拼命，研发人员不怕辛苦，敢做穿山甲，凿穿大山！

华为的好多技术都是从“0”开始创造，在一张白纸上作出世界名画的。一个很突出的特点是，他们敢抄近道，直接瞄准更有竞争力、具有差异化的、面向未来的产品方案，不超过友商不罢

休，绝不做“苟且方案”。定下目标后，就算面临再大的困难，他们也会千方百计想办法解决，这种决心和行动力，在华为的研发部实属常态，是华为特有的企业文化。

微波研究就是这样。最初，华为没有自己的解决方案，只能靠卖别人的产品，成本高并且带宽小，于是华为下决心自己做。2007年，华为到米兰投标沃达丰的项目，被沃达丰的负责人毫不留情地批评：“你们的产品指标没有竞争力。”“你们的产品更像是临时拼凑的方案！”没想到，一年后，华为微波团队就拿出了让沃达丰感觉“不可思议”的满意产品。凭借技术创新上的优势，如今华为微波已经是世界第一，成为行业的领头羊，产品及解决方案广泛应用于全球100多个国家，服务于全球前50的运营商及广电、电力、政府、能源、交通等多个领域。

IP芯片也是如此。从10G、20G路由器向40G路由器跃进时，华为研发团队采用了全新的架构和算法以及最新的半导体工艺，由此带来了前所未有的技术挑战。到2009年，掌握了核心技术的40G IP芯片被研制成功。一年内，他们又做出了集群路由器，成为世界上第三家能做出集群路由器的公司。2013年，400G路由器开始商用，技术上比友商提前了一年半，进入了无人区。2016年的巴塞罗那世界移动通信大会上，华为展出了世界上最快的2T路由器！

GSM系统是这样，GSM多载波技术是这样，Single天线同样如此。在做方案时，研发人员坚决不肯苟且，在现有的基础上稍作改动，以求尽快推向市场，而是瞄准业界最佳。5年时间，华为天线又成了领跑者。

华为第二代软平台便是在第一代基础上进行的颠覆性研发，采用全新架构，力求领先友商5年。几百人的几百个日日夜夜过后，2007年，第二代平台顺利问世！

就在第二代平台遥遥领先于友商的时候，华为研发又开始革自己的命——做新一代云化平台！

其实，华为的第一代软交换平台，是在研发犯了严重的错误后才启动的。这一错误，差点儿要了华为核心网的命。

2001年，华为研发推出了新一代综合交换机iNET。这是几百个研发人员花了两年多的时间奋斗出来的成果。没想到，迎接他们的不是鲜花和掌声，不是源源不绝的订单，而是客户痛心疾首的批评：“华为根本不懂新一代电信网络！”

竞标失败，不能被客户接纳入网，被客户抛弃的现实，其实祸根早已埋在华为研发人员的骄傲自满和以自我为中心的心态上。他们固执地认为基于ATM的综合交换机才是客户需要的，在与客户的沟通中，不仅反对软交换的演进方案，甚至对客户的决策进行抨击，令客户大失所望。

实际上，基于IP的软交换才是正解。深陷在“技术推动”泥潭中的华为研发屏蔽了自己的耳朵和眼睛，一厢情愿地向客户硬推iNET，直到被客户失望地抛弃，他们才猛然惊醒。

好在华为还是那个年轻有勇气的华为，他们调整了战略方向，决定基于IP重做平台，重新回到“以客户为中心”！

到了2003年，华为的软交换平台终于成功，后来居上，再次大幅度超越了友商。最后，华为的核心网成为全球第一！

正是有了18万敢于拼命的华为，才有了现在的华为，才改变了国外对于中国科技企业“落后，低端”和中国商品“价廉质低”的不良印象。

任正非曾经用乌龟寓言来要求华为，而狼和乌龟这两种截然不同的动物结合在一起，竟然不显得冲突：

古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一会儿，结果让

乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，25年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬.....一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？

乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序地工作，一切要以创造价值为基础。

在中国，“乌龟”是“慢”和“保守”的代名词，而“保守”又是贬义词。近现代以来，激进就成了中国的主流意识，大家都很着急，恨不得几年内就赶上美国、英国、日本、俄罗斯，一切都是一快到底。

这种心态在如今的生活中依然处处可见，是很多人的常见心态。尤其是互联网时代，一切都急，恨不得今天有个互联网创业模式，明天获得投资，后天就IPO，大后天就推向全球。

太急了。

太多人以快为好，喜欢大而耀眼的事物，喜欢面子上的东西，喜欢幻想（空想），不停地追逐热点，不能把全部精力用于踏实做事。

任正非就曾号召学习日本人和德国人的扎实工作态度。在GDP总量上，日本、德国虽然早已被中国超越，似乎中国之后就可以俯视日本、德国了，其实不然。日本、德国的企业质量、员工素质，都要优于中国，值得中国企业继续学习几十年。

而且，美国并没有变得衰老。新的世界级企业正在不断诞生，从谷歌、亚马逊、Facebook、Twitter，到特斯拉，美国正焕

发着强大的生机。

“我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样，特斯拉不就是例子吗？我们追赶得艰难，绝不像喊口号那么容易。口号连篇，就是管理的浪费。”

所以任正非认为宁可步子迈得小一些，宁可显得保守一些，哪怕是被人嘲笑也无所谓。因为承担企业生存压力的人是他，而不是那些嘲笑他的人，大可不必为了别人善意的劝解或者恶意的嘲讽而改变自己的步调、节奏。

2016年，任正非再次提醒，人力资源政策要朝着熵减的方向发展，各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，因为停下来就沉淀了，就有了惰性，就不可能适应未来新的挑战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利于熵减，使公司不出现超稳态惰性。

什么时候进入了超稳定，什么时候华为认为自己不需要改进，什么时候华为觉得可以停下来舒舒服服地待着，华为也就离死不远了。

在2007年华为“离职再上岗”事件之前，任正非曾在华为内刊上发表了一篇题为《天道酬勤》的文章。

任正非写道：“一个没有艰苦奋斗精神做支撑的企业，是难以长久生存的。而我们现在有些干部、员工，沾染了‘娇’‘骄’二气，开始乐道于享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较，这些现象大家必须防微杜渐。不能改正的干部，可以开个欢送会。”

这篇文章被称为这场“集体辞职事件”的前奏。

2007年10月，5100多名在华为工作满8年的员工，以个人名义向公司提交了辞职申请。按照N+1方案，这批员工“自愿辞职”后，华为将支付高达10亿元的赔偿金。与此同时，华为将有选择性地与“自愿辞职”员工重新签订劳动合同，薪酬略有上升。

很多人只看到了“自愿辞职”，却没看到10亿元的赔偿金。之所以付出这么大的代价，只有一个目的，就是保持公司的狼性和奋斗精神，任正非宁可要一个充满激情的刚毕业的大学生，也不愿意要一个意志消沉、浑浑噩噩度日的老员工。

2017年2月24日，任正非在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈的讲话中，回应了员工34岁要退休的传言：

网上传有员工34岁要退休，不知谁来给他们支付退休金？我们公司没有退休金，公司是替在职的员工买了社保、医保、意外伤害保险等。你的退休得合乎国家政策。你即使离职了，也得自己去缴费，否则就中断了，国家不承认，你以后就没有养老金了。当然你们也可以问西藏、玻利维亚等战乱、瘟疫……地区的英勇奋斗员工，征集他们愿不愿意为你们提供养老金，因为这些地区的奖金高。他们爬冰卧雪，含辛茹苦，可否分点给你。华为是没有钱的，大家不奋斗就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。30多岁年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？

此话一经发出，在社会上引起巨大反响。

任正非平易近人吗？

是的。

员工眼中的他非常亲切，很暖心。任正非见谁都是讲鼓劲儿的话：“好好干，未来很好。”工号63号的孙进进回忆起最初的那段打拼岁月：“他记性非常好，很多人见过一次，第二天马上能

叫得出名字。晚上加班，他会亲自数人头，安排司机去采购面包、牛奶和夜宵，发给加班的员工。”

对于海外开拓人员，任正非细致到把蚊子咬手的事情都考虑进去了：“我们要把公共区域（如食堂等）的消毒做起来，宿舍可以安装紫外灯，员工出门的时候，把紫外灯开着，晚上回去就关了。紫外线可以杀菌，包括埃博拉病毒。有人说怕蚊子、怕疟疾，为什么不给每个人买个大蚊帐呢？可能有一些年轻人睡觉不老实，手会伸出床外去，可以把蚊帐做大一点，晚上把蚊子赶尽后，再把蚊帐放下来。”

但是他又能“狠心赶走”员工，毫不留情。

究其原因，只能用“熵减”和“狼文化”来解释了。

第二节

沸腾的大锅：任正非的用人之法

一个人进了华为，大概会觉得自己是一粒掉进沸腾大锅里的米，不断上下翻腾。

在华为，这是常态。一个华为员工曾代表公司跟爱立信等公司谈3G合作。爱立信的人说，他们最佩服华为的就是华为人能上能下，如果一个项目谈判得不好，半年内就再也看不到这个人。这在爱立信可行不通。

在华为，越是骨干，越是“折腾”得最厉害，想一路顺畅地升上去是不可能的。今天你是部门总裁，明年可能就会成为区域办事处主任，后年可能又被派到海外开拓市场，平均每两年变动一次。所谓“烧不死的才是凤凰”，不能做到能上能下，不能平淡看待几起几落，就注定无法承受身为领导者的沉重压力，无法通过市场磨难的洗礼，也就无法带领部门向前。任正非要的是花岗石，不是海绵。

“下马威”从新人一入公司就开始了。

任正非亲自撰写的《致新员工书》，里面充满了任正非对于人才培养的独特思维：

实践改造了人，也造就了一代华为人。您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受，希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才？.....公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高级领导工作。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义。您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，积累您的记录。要尊重您的现行领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来的，不要下车伊始，哇啦哇啦。要深入地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点去做。不要哗众取宠。

各司其职，各安其位，底层只能务实，绝对不许务虚，这是任正非在《致新员工书》里隐含的意思。一个人做好了他的本职工作，才可以有针对性地提出一两点相应的看法。

务实的任正非特别讨厌不了解情况就夸夸其谈的人。曾经有个刚入公司的员工发现了很多问题，包括华为战略层面的，于是给任正非写了一封万字长信，洋洋洒洒，提出了自己的见解。任正非看过信，回复道：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

任正非经常会收到一些员工写给公司的大规划，他都给扔进了垃圾桶。他绝不相信一个底层员工可以洞悉公司的战略规划，并提出有建设性的提议。

一般人是很难适应这种折腾的，也很少有企业会这么动来动去，就像一个不断转动的巨大魔方。

这口沸腾的大锅淘汰了很多不能适应的人，里面包括很多人才乃至天才。

李玉琢离开华为，其中一个原因就是三番五次被任正非调动工作，而且在新的工作环境中他往往是光杆司令，甚至一连两个月，连个秘书都没有，他也不清楚新岗位到底是做什么的。让他难堪的是，有一次他跟任正非散步，任正非突然跟他商量，让他去杭州办事处做行政助理。一个执行副总裁，年纪那么大，突然去做办事处行政助理，简直就是一贬到底。

李一男离开华为，除了受不了任正非的暴脾气，要争口气证明自己，跟任正非在技术发展方向上有分歧之外，也有他的职位变动的原因。被分配到莫贝克，让他觉得自己是被流放发配，于是心生去意。

这样的例子很多。新人进入华为，直接就面临是否服从职位调动安排的难题。

但是留下的都是能够接受华为模式，能够跟得上节奏，愿意追随任正非去征服世界的人，会很自然地融入华为这个集体。经过千锤百炼，终成精钢，有了“胜不骄，败不馁”的强者心态，此后就可以独当一面，这才是真正的可用之才。所以，在华为熬资历大概是最没希望的升迁之路。

如同一支军队，有的将领善攻，有的善守，有的善奔袭，有的善死战，但有一种将领是很难被称为合格将领，那就是胜则得意忘形，败则一蹶不振。相应地，士兵中也有的只能打顺风仗，顺风时杀气冲天，连老虎屁股都敢摸；战况不利则掉头就逃，魂飞魄散。这样的军队不能用来打仗，连维持治安都不行，大概只能用于管理俘虏。

任正非需要的不只是能打胜仗的队伍，更是能打硬仗、败而不溃的队伍。这样的队伍只有一种理念，那就是胜利。他们可以笑对成功，再接再厉；可以不惧失败，知耻后勇。他们不是天生的强者，但是他们有不断超越的强者心态，终成英雄。

2016年，任正非在华为战略预备队建设汇报大会上，提出研发要每年输送2000人上前线。“这些优秀人员经过两三年的战火熏陶和考验，对客户需求的理解就深化了，回来做产品领导，接地气了。”

团队合作是华为核心价值观的重要体现，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，要有明确的集体主义观念。华为是狼群，而不是单只狼的数字堆积，所有的狼必须有统一的思想、统一的方向、统一的领导、统一的步伐，否则就没有战斗力。

军人出身的任正非，用打仗来描绘集体主义：

打上甘岭的时候，没有“你们”的项目，都是“我们”的项目。说“你们”的人，我要问一下：你做了什么贡献？你冲上去没有？开了枪没有？上过战场没有？流过血没有？没有，你就下去。要身临其境，做一个战斗员，不要做一个站在岸上的专家。以后评审项目的时候，就放到游泳池去评审，有深水区和浅水区，当他再站在旁观的角度说“你们”的项目时，就把他推到深水区去呛一下，不能老在岸上说闲话！

“胜则嫉恨嘲弄，败则见死不救”，甚至在普通的公司中，不过是小小的部门利益之争和个人利益之争，这12个字也是常见现象。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，说起来容易，做起来何其艰难，华为能够将其贯彻到基层，足显任正非的高明。

有了集体主义基础，华为才能派出无数贴近前线的“铁三角”，将公司的力量尽量充实到一线去。这个铁三角，通过公司的平台，及时、准确、有效地完成一系列调节，调动力量。看似前方只有几个人，实际上后方有数百人在网络平台上给予支持。

就像现在的高科技战争，一个班长就可以呼叫炮火，这就是“班长的战争”，就是“让听得见炮火的人呼叫炮火”。铁三角的领导，不光要有攻山头的勇气，而且应胸怀全局，胸有战略，因此就有了“少将连长”的提法，以此来突出“连长”的重要性。

有了后方的炮火支持，这个铁三角就不是赤手空拳打天下的草莽英雄，而是集团军派出的特种部队，就敢去开辟新天地！

第三节

“从泥坑里爬起来的人就是圣人”：批判与自我批判

在中国企业界乃至世界企业界，号召员工不停地进行批判和自我批判，有这种审慎的反省自觉精神的公司，估计只有华为。

反躬内省，是中国人的古老传统。中国人沉稳勤劳，往往又骄傲自大，耐性不足，务虚多过务实。1934年，林语堂先生写了一部《吾国与吾民》，里面提到了中国人的15种国民性格：

1.稳健；2.单纯；3.酷爱自然；4.忍耐；5.消极避世；6.超脱老猾；7.多生多育；8.勤劳；9.节俭；10.热爱家庭生活；11.和平主义；12.知足常乐；13.幽默滑稽；14.因循守旧；15.耽于声色。

快一百年了，这些标签依然稳稳地贴在中国人身上。

尤其有了互联网，民众眼界大开，自我约束力降低，个人主义膨胀，受不得批评，自我批评更是鲜见。

任正非的看法比林语堂先生更激烈：“中国人一向散漫，自由，富于幻想，不安分，喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。……”

在华为，自我批判不是一个虚幻的口号，而是持之以恒的制度和他文化，是融合在华为血液中的基因。如果不能理解并认同这

一点，就无法理解华为为什么可以自动进化。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

任正非说：“自我批判是拯救公司最重要的行为，世界上只有那些善于掌握自我批判的公司才能存活下来，世界是在永恒的否定之否定中发展的。如果不坚持自我批判这个原则，华为绝对不会有今天，没有自我批判，华为就不会认真听取客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会以自我为中心，很快被淘汰。”

批判与自我批判，一切都是为了延续华为的活力。自我批判不是要洗脑，洗脑对华为来说没什么用处，不管哪个行业，被洗了脑的人都会变得智商下降，变得执着又呆头呆脑，让人生厌，是不能指望这样的人上一线的，他们一定会坏事。能够时刻保持头脑清醒又有干劲儿，才是华为需要的人才。就算敢死队，也要有头脑，灵活机变，而不是绝望的自杀式冲锋。自我批判是要让华为不断提醒自己，不断改进，不断向前跑，要跑得比别人快，不是变傻子。“任何一个时代的伟大人物都是在磨难中百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢，是要在烈火中焚烧去掉渣子，思想上的煎熬、别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子，去掉它，我们就能变成伟大的战士。”

我们可以从历史中找到许多令名不终的例子。

那些曾经创造辉煌事业的人，却在人生的下半场变得骄傲自满，得意忘形，“企业家精神”消退，继而事业迅速败落，当事人悔不当初。

那些丧失自我批判的意愿、丢掉自我批判武器的大公司，照样会摔下来，而且摔得更惨，尽管它们当初也是以奋斗为起点，在创业过程中时刻以客户为中心，大力投入研发，有着先进管理模式。

独霸世界手机品牌第一宝座整整14年的诺基亚手机，就是因

为长久的顺境，丧失了自我批判的动力，结果成了“100分的输家”。被微软收购的新闻发布会上，它的CEO埃洛普沮丧又伤感地说：“我们没有做错什么，但是还是失败了。”

2010年，借助新奇的互联网营销模式，陈年的凡客诚品成为现象级的热点。接连完成五轮融资的陈年，在资本的猛推下，踌躇满志地对记者说出自己将来的目标：“我希望将来能把LV（路易·威登）收购了。”一年的时间，他就以吹气球般的速度，从单一的男士T恤、帆布鞋等产品销售平台膨胀到产品达19万种的电商平台，连菜刀和拖把都售。2011年，凡客巨亏6亿人民币！

诺基亚如此，凡客也是如此，无数失败的公司都是如此。

就连华为自己，任正非时时敲打警醒，依然挡不住奋斗精神的飞速消退。2000年，华为已经崛起，很多华为早期员工却在怀念创业时期的良好氛围，感慨今不如昔：“以前公司内部有很好的氛围，大家都是真正以公司为家，没有一点儿私心。那时，虽然条件很艰苦，大家收入不高，但是士气很高，充满了奋斗的激情。后来条件逐渐好起来了，大家收入也高了，可是那种奋斗的冲动和无私奉献的精神似乎在退化。可以毫不客气地说，华为人的士气已经大大低落。如果将来华为出问题，肯定是出在这上面。”

华为30年，取得的成绩确实是惊人的，但它犯下的错误也是数不胜数。各种判断失误、各种管理失误、各种浪费、各种折腾反复，华为也因此流失了许多人才。

从来没有不犯错误的公司，关键是能否少犯错误，能否同样的错误不犯第二回，能否从错误中吸取教训。从“烧不死的鸟才是凤凰”，到“从泥坑里爬出的人就是圣人”，华为一直在自我批判。正是这种自我纠正的行动，使华为这些年健康成长。

没有批判与自我批判，或许华为在1996年就自我膨胀，把自己压死了；没有批判与自我批判，或许华为在2000年后的“冬

天”就冻死了；没有批判与自我批判，或许华为在2011年的消费者业务上就狠不下心来，步了联想、酷派的后尘。

2000年，华为研发体系举行过一个万人规模的“呆死料”大会，大会的标题就是“从泥坑里爬起来的人就是圣人”。在现场，任正非把由于工作不认真、测试不严格、盲目创新造成的大量废料，以及研发、工程技术人员因此奔赴现场“救火”的往返机票，成箱成盒地包装成特殊的奖品，发给了研发系统的几百名骨干。

这太富有任正非风格了，只有他才会如此不顾情面，大张旗鼓。他甚至建议“得奖者”将这些废品抱回家去，与亲人共享……

他的思考模式是：“华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。”

而当天用几百份丢脸的奖品，就有希望换来研发系统的巨大成长。“研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了10年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的10年，是他们成熟发挥出作用的10年，而且这未来的10年，将会有大批更优秀的青年拥入我们公司，他们在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来10年得到发展。”

现实确如任正非所言，华为研发确实做到了，而且做得更好。

2018年1月17日，任正非签发了一份《对经营管理不善领导责任人的问责通报》，任正非自罚100万元，郭平、徐直军、胡厚崑各罚款50万元，同时，华为常务董事李杰也被罚款50万元，并通报公司全体员工。原因是海外一些代表处发生了经营质量事故和业务造假行为，公司管理层对此负有领导不力的责任。

之后，在人力资源2.0总纲第二期研讨班上，各级管理者在开放性的讨论中，炮轰创始人任正非，列出了整整十大“罪状”：

“一、任总的人力资源哲学思想是世界级创新，但有的时候指导过深、过细、过急，HR体系执行过于机械化、僵硬化、运动化，专业力量没有得到发挥。”

例如，海思的一些科学家因为比例问题必须打C，结果这些人离开公司，就被人家抢着聘为CTO，而且做得不错。现在HR管得太细了，条条框框太死了。各级主管对人力资源的有些政策怨声载道，尽人皆知，但HR基本是视而不见。

“二、不要过早否定新的事物，对新事物要抱着开放的心态，让子弹先飞一会儿。”

这几年，任总强调聚焦的多，“收的”多，对一项新技术、新事物，在没有看清楚之前否定的多。这是大家共同的感受。

老板讲话都是公开的，因为老板的个人影响力和个人威望太高了，员工们要花很多时间去灭火，老板讲完人工智能，员工们赶紧要跟诺亚方舟的专家谈，不是这么回事；老板关于AR/VR的讲话讲完，员工们要跟AR/VR团队的专家去解释；关于自动驾驶，查钧那里也做了研究，也需要去解释。老板原来讲话还是内部发，现在是全社会都能看到。老板这样讲了，底下人还怎么吸引人才？专家说“你要我来干啥呢”？人工智能、AR/VR、自动驾驶等领域都很难吸引业界优秀人才。

“三、工资、补贴、奖金、长期激励机制等价值分配机制需要系统梳理和思考。”

公司出现了一个怪现象，就是传统业务的一些管理者职级虚高、薪酬福利虚高，出去后找不到薪酬相当于现在每年交税额度的岗位；而新业务的核心骨干大量被人家挖墙脚，人家只挖最佳时期做出最佳贡献的年轻人，华为很被动。华为HR政策上，不

深入实际，不了解业务，不重视专家，不重视新人所造成的大水漫灌，情况是非常普遍的，也是大家诟病比较多的。华为管理者和HR体系都需要反思。

“四、不能把中庸之道用到极致，灰度、灰度再灰度，妥协、妥协再妥协。”

从任总的哲学思想来说，任总一直推崇英国的改革，不推崇法国的大革命，认为改革比革命好，建设比破坏好。任总这几年对公司变革的态度一直是提倡多改良少革命，多做增量性变革，导致现在出现了另外一种情况，公司上上下下中庸之道用得太极致了，灰度、灰度再灰度，妥协、妥协再妥协。人人都知道要改革，不改不行，但多年来是讨论、讨论再讨论，一直没改成。

“五、干部管理要在风险和效率上追求平衡。”

总的看来，华为在干部的矩阵管理过于复杂，干部管理未来要在风险和效率上追求平衡，需要重新梳理干部管理的权力分配。

“六、要重视专家，强化专家的价值。”

对于专家在组织中的价值创造地位以及价值分配，过去有段时间是被相对矮化的。

现在不少专家都有恐惧感、困惑感。专家看到一个方向，主管经常用why质疑他，而不是用why not鼓励他。总是这样下来，专家被打压得不说话了，或努力证明领导是对的。

“七、反思海外经历适用的职务范围的问题。”

由于强调“之”字形发展，强调海外经验，华为的SPDT经理进行了多轮循环。现在去看，当前绝大部分SPDT经理都是白发丛生，都是四十多岁，缺乏朝气，没有什么年轻人，因为年轻干部

没有海外经验，不能提拔啊。这样下去，会扼杀了真正有理想和梦想做好产品的优秀年轻的产品经理。按华为的条件，雷军就不合格，因为他没有海外经验；乔布斯也有问题，他从来没来过中国。

实事求是，从结果来看，市场回流的SPDT经理、子产品线总裁甚至产品线总裁中，相当部分的人做得不好。

“八、不能基于汇报内容、汇报好坏来否定汇报人员或肯定汇报人员。”

当前，汇报成为干部升迁的关键环节。我们不否认汇报是重要的沟通工作方式，也是了解干部的渠道，但高级管理者（特别是老板、轮值），不能基于汇报内容、汇报好坏来否定汇报人员或肯定汇报人员，不要因为一次汇报就轻易否定一个干部，也不能因为一次汇报就给一个干部快速升职甚至跳级升职。我们要坚持战场选干部，杜绝仅凭汇报选干部。

“九、任总的很多管理思想、管理要求只适用于运营商业业务，不能适用于其他业务。”

任总的一些管理思想、管理要求只适用于运营商业业务，不能适用于其他业务。也就是说，任总的很多话，要加定语“运营商直销业务”，盲目要求其他业务适配不合适，甚至可能是一个灾难。

“十、战略预备队本来是‘中央党校’，但由于实际运作执行问题，结果变成了‘五七干校’。”

过去一年，战略预备队运作过程中确实有不少问题：脱离业务实际，训战效果差强人意，预备队的入队和离队机制没有与优秀人才推荐和干部任用衔接，队员出队困难，一线嫌职级高，用处不大，不愿意接。不少队员感到彷徨。这些问题不能回避。

任总在讲话中，有的时候把战略预备队和资源池混为一体，这就造成了不小的混乱。在不少人心目中，战略预备队被理解为冗余人员的缓冲池，污化了战略预备队的战略作用。战略预备队本来是“中央党校”，但由于指导思想和实际运作执行问题，结果变成了“五七干校”。从机制上来说，未来的战略预备队还是回归原本的定位，要变成“中央党校”，去学习了要有好处，至少认为这个人去战略预备队是有前途的。

这十条批评非常辛辣，其中一些内容直指任正非的核心思想。

对老板都能这么放开批评，那么自上而下，民主生活会、批评与自我批评，就层层顺利贯彻下去了。

这种批评和自我批评的氛围，独此一家。

面对批评，任正非坦然面对，自信十足：“如果一个公司真正强大，就要敢于批评自己，如果是摇摇欲坠的公司，根本不敢揭丑。正所谓‘惶者生存’，不断有危机感的公司才一定能生存下来。”

某天华为人不愿自我批判，人人歌功颂德、上吹下捧、一团和气的时候，危机恰恰就要降临了。

第八章

我的世界没有第一：2018年后的任正非和华为

未来二三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农理论、摩尔定律的极限，而对大流量、低延时的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处于无人领航、无既定规则、无人跟随的境地；华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。

2016年5月30日，任正非在全国科技创新大会上的报告

第一节

三十年大限：辉煌中的危机

2017年，华为交出了一份令人惊艳但任正非仍不满意的答卷：

华为实现全球销售收入6036亿元，同比增长15.7%，净利润475亿元，同比增长28.1%。营收、净利润双双上升。

全球最大的通信设备制造商；世界500强企业排名第83位（2018年最近排名72位），比2016年上升46位；唯一入围Interbrand“2017年全球最佳品牌排行榜”的中国大陆品牌，位列第70位；专利申请雄踞2017年全球榜首。

相比之下，阿里巴巴营收1583亿元，腾讯营收2377.6亿元，百度营收848亿元，中兴营收1088亿元，小米营收1146亿元，华为的营收再次超过BAT（百度+阿里巴巴+腾讯）总和，是它们的1.25倍。

华为的经营性现金流，从2016年的492.18亿元一下增长到963.36亿元，几近翻了一番，表明华为的财务是很稳定的。

震撼之余，对比2016年的数据，我们还是能看出一些问题：

1.华为2017年营收利润率实现了微增，达到9.3%。不过对比上面的BAT，华为的利润率并不高：阿里巴巴的净利润率为36.5%，腾讯的为38%，百度的最低，也有22%，总利润计算下来，BAT是华为的3.5倍。难怪很多年轻人倾向于去BAT，便是因为BAT利润率更高，发展空间更大。

苹果手机的盈利就更吓人了，456.9亿美元，利润率21%，是全球最赚钱的企业，而且这项桂冠苹果已经戴了好多年。

2.华为三大业务中，运营商业务占比下降到了49.3%，增长幅度最小，仅为2.5%，要知道2016年增长率为23.6%，也就说2017年增长基本停滞。

始于2013年的大规模4G网络建设，到2016年已经基本完成，开始了空窗期。受市场投资周期波动影响，思科利润下降了11%，爱立信甚至亏损44.76亿美元。不管是运营商还是通信设备商，都在等待5G的到来，但5G能否立马带来商业上的爆发和巨额利润，还要拭目以待，但所有人都不敢懈怠，都在咬牙投入。从2G到3G，从3G到4G，历史再次重复上演。

3. 2017年华为的净利润增长28.1%，相比2016年仅为0.4%的增长率来说，可以说是有了长足的进步。这主要得益于运营效率的提升，销售与管理费用率下降了1.2%，总期间费用率下降了1.1%。

近几年，华为手机投入很大，但盈利不佳，受到了任正非的批评。2017年，终端业务终于翻身，打了个漂亮仗。

4.中国市场的营收自2005年后首次超过了国际市场，占比50.5%，华为在北美收入缩水，同比下滑了10.9%，北美是全球板块中唯一负增长的地区。而且，华为手机借道AT&T进入美国的努力在最后一刻被美国政府硬生生喊停了。中美贸易战的背景下，华为手机短时间内难以进入美国。

虽然华为立下目标，华为手机要在2020年超过三星手机和苹果手机，成为销量世界第一，公司整体营收要超过1500亿美元，但难度还是非常大的，尤其是在没能打开美国市场大门的情况下，需要每年同比增长17%，超过2017年15.7%的增长率。

华为手机所寄希望，除了华为即将在2019年推出的支持5G技术的麒麟芯片，以及支持5G技术的智能手机，便是继续抢占在3000~5000元价位的市场。5000元以上的市场由苹果和三星把持，国产手机在3000~5000元范围内空白还很大，这将是华为手机持续发力的市场。将来，华为手机要向5000元以上的高档手机冲刺，挑战三星和苹果。

如今全球手机市场饱和，碰到天花板已是事实，5G技术应用于手机带来的大规模换机潮恐怕不会到来，华为手机的利润增长点在于抢夺三星和苹果的市场份额，以及5G后可能爆发的平台应用的分成。

对于**5G**到来的影响，任正非持着很谨慎的态度：

科学技术的超前研究不代表社会需求已经产生。如果社会需

求没有发展到我们想象的程度，我们投入进去意义就没有那么大，因此，5G可能被炒作过热，我不认为现在5G有这么大的市场空间，因为需求没有完全产生。如果说无人驾驶需要5G，现在能有几台车在无人驾驶？其实轮船、飞机等已经实现了无人驾驶，但是如果飞行员不上飞机，乘客敢上飞机吗？就是这个道理。系统工程不是有一个喇叭口就能解决的问题。

华为在努力追赶苹果和三星，小米也在试图超过华为。恢复元气后，2017年小米手机迅猛爆发，增长速度惊人。虽然小米手机是以中端机和入门机为主，但也不可不防。

华为的另一个增长点是企业服务，现在企业服务的占比只有区区的9.1%，但增长率达到了35.1%，非常迅猛。华为的目标是要打造一个万物感知、万物互联、万物智能的开放的云平台，并且与手机终端业务相连，这里面就有巨大的机会。

近几年来，各个领头的企业都在抓紧提前布局，迎接下一个互联网的高潮，主导大众的生活和娱乐。腾讯、阿里巴巴、百度都是如此，拼命扩张，试图抓住各个潜在的爆发点。华为也不甘落后，早就开始在云计算、光传输、人工智能、智慧网络、高级算法、智能终端、高清图像等前瞻领域布局，并加大战略投入，瞄准机会窗口，纵向发展，横向扩张，为未来30年的发展打下坚实的基础。

任正非的看法是：

基于人与人、物与物、人与物之间的智能互联，整个世界正在迈向全新的旅程：以物理世界和数字世界的深度融合为特征的工业革命4.0正在发生，全联结的智慧时代驱动新商业文明，我们正处于人类历史上发展最快的进程中。

华为的战略定位是“做多连接，撑大管道”，“全面云化”战略，从设备、网络、业务、运营四个方面全面改造ICT基础网络，推动行业数字化转型，引领云时代。

华为的新愿景与使命是，把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

对于云计算，华为不做业务内容，只做一个基础平台。这个基础平台就像东北的黑土地，谁都可以来种庄稼，“大豆”“高粱”“平安城市”“汽车”……全世界170多个国家和地区、1万多亿美元网络存量的传输交换，把它转换成平台，让所有的“庄稼”成长，这是任正非的一个远大构想。

2018年年初，华为战略部门发文称，在未来一年中，车联网将会是华为公司的战略重点，华为立志成为全球“车联网”的老大。

这是巨大的机遇，也存在巨大的风险，战略投资稍有偏差，或许就会错过下一个增长点。虽然华为有个大概的方向，但具体哪个点会爆发，谁也不知道。所以大家都是在迷雾中纵马狂奔，明知前方有危险，但根本无法勒马，只能闷头猛冲。等爆发点出现，在巨额风险资本的扶持下，一个新巨头可能在几年内就拔地而起，彻底颠覆原有格局。

从华为内部来说，研发部门“以客户为中心”的精神正在退化，各种管理问题依然层出不穷，大企业病相当严重，效率低下，傲慢自大，存在各种鄙视链。

《华为公司人力资源管理纲要2.0》的出台，就是要先炮轰，然后一点点改革。

孔令贤，知识青年，技术控，华为进入OpenStack社区第一人，OpenStack社区core member（核心会员）。他在个人技术博客上发表专题博文150余篇，成功带领一支思想开放、融入开源社区并能够将开源和商业成果相结合的精兵团队，支撑华为成为OpenStack金牌会员，所带团队中有两名成员被评选为OpenStack core member。因贡献卓越，2014年孔令贤被公司破格提拔升级，从14技术级跳到技术17级。

这样的优秀技术人才，却在“团队管理、业务扯皮，以及无休止的会议中，已经丧失了静心做技术的心.....不知道自己未来的路该怎么走了”。第二年，孔令贤离开了华为。

两年后，华为心声社区发出了《寻找加西亚》的帖子，呼唤孔令贤，底下是一大片吐槽：“公司部分主管，不聚焦业务，不善用人才，搞小团体，站队，跟人，政治斗争打压。”“不决策，乱决策，不作为，拍马屁。”“部分部门主管还是在捂盖子，搞政治斗争，嫉妒贤能，拉山头，弄得大家无法聚焦工作。”.....

任正非看到后，签发了全公司邮件，按语如下：

为什么优秀人才在华为成长那么困难，破格三级的人为什么还要离开？我们要依靠什么人来创造价值，为什么会有人容不得英雄？华为还是昨天的华为吗？胜则举杯相庆，败则拼死相救，现在还有吗？有些西方公司也曾有过灿烂过去。华为的文化难道不应回到初心吗？三级团队正在学习“不要借冲刺搞低质量”“满广志、向坤山都是我们时代的英雄”，不是导向保守主义，而是让一些真正的英雄血脉偾张，脚踏实地，英勇奋斗，理论联系实际，让这些人英勇地走上领导岗位。为什么不能破格让他们走上主官，为什么不能破格让他们担任高级专家与职员？为什么不能按他们的实际贡献定职、定级？遍地英雄下夕烟，应在100多个代表处形成一种正气。形不成正气的主官，要考虑他的去留。

其实就在该邮件签发的前两天，任正非先签发了这么一封邮件：

我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只会使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广、工号00379880，晋升两级，到16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华保护，不受打击报复。

原来，当年8月，这位叫梁山广的员工，在内部员工论坛和技术交流网站上实名举报：Natural UI部门将国外的一个开源UI项目汉化后，充作自己的科研成果。

任正非这封邮件引起了华为员工的欢呼，一扫日渐沉闷的气氛和弄虚作假的风气。而邮件的结尾，由任正非亲自指定保护人，又说明华为内部“打击报复”的现象确实严重。

多年以前，任正非在《华为的冬天》里大声呼喊：

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。“泰坦尼克”号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。……

我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

华为公司老喊“狼来了”，喊多了，大家有些不信了。但狼真的会来。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的哪一点有什么危机。还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。

华为已经是世界上最大的通信设备制造商，已经快要“独孤求败”了，任正非却觉得华为依然无比脆弱，是最危险的时候。

《道德经》里有一段话：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。夫轻诺必寡信，多易必多难。是以圣人犹难之，故终无难矣。”细细品味，任正非就抱有这样的心态。

在华为2016年市场年中会议上，任正非再次放声大呼：“‘泰

坦尼克’号是在一片欢呼声中出海的，与华为今天何其相似。沿着惯性，华为还有3~5年的高速增长，3~5年后呢？百年前生产‘泰坦尼克’号的贝尔法斯特在工业革命中，何等的繁荣呀！匹兹堡、底特律也曾是世界中心，斗转星移，换了人间。三十年河东，三十年河西，华为也30年了，要想不死，就必须自我改革，激活组织，促进血液循环，焕发青春活力。”从1987年到2016年，华为已经走过了30年，任正非依然忧心忡忡。虽然华为已经远远超过了中国企业的平均寿命很多年，但华为依然有随时死亡的可能。

将来的华为还能不能随时保持“向死而生”的奋斗心态，这是最令人担忧的。

第二节 中美贸易战中的任正非

中美贸易战中，美国总统特朗普成了反复无常的川剧“变脸”大师。

特朗普何以敢挑起中美贸易争端，乃至向全世界开战？

美国新经济只是富了华尔街，实惠并没有落到美国民众头上，相反，他们的生活水平反而有所下降，工厂外迁导致大批人失业。特朗普竞选时，表示要“雇美国人，用美国货”，让“制造业回流”，给美国人带来工作机会，以此吸引到了大批选票，成功入主白宫。特朗普给美国人民吹出了巨大的肥皂泡愿望，希望让制造业和资本回到美国，其实是在与大势作对，要喝令江河倒流。

制造摩托车的哈雷公司想把工厂从堪萨斯城转移到泰国，特朗普就非常愤怒，表示“这将会是末日的开始”，恐吓哈雷公司“会被征收前所未有的高额重税”。

前总统奥巴马就很清醒：“那些（已经离开美国本土的）工

作，再也不会回来了。”（Those jobs aren't coming back.）就如同前几年大量外资工厂和中国企业迁往东南亚，不会再流回中国一样。

资本和企业家天生逐利，绝不会受制于政治的胁迫和大众的乞求，特朗普只好另辟蹊径。

“美国优先”，令贸易保护主义正在全球蔓延。在中美贸易长期逆差的背景下，以贸易保护为特色的保守主义将成为美国较长时期里的贸易政策，中国与美国的贸易争端也将继续存在下去。华为的民营企业性质，并不会让进入美国的难度降低多少。华为要进入美国，注定前路坎坷，但只要能进入，美国迎来的必将是铺天盖地的冲击。

中兴事件给中国制造业敲响了警钟。没有核心技术，随时会受到上游公司的威胁，就没有底气跟美国公司叫板，只能乖乖地服从人家的判罚。

小时候艰苦日子的教训、代理交换机被卡的经历，让任正非始终存着“别人有不如自己有”的想法，所以，市场要有，营业额要有，利润要有，管理要有，核心技术也要有，不然睡不安稳。所以面对中美贸易战，华为虽然也受影响，也着急，但任正非不慌，他相信“内外合规”的华为一定可以迈过这道坎。

免费书VX加好友：YabookA

“总有一天我们会反攻进入美国的，什么叫潇洒走一回？光荣走进美国。”尽管屡遭阻截，2013年，任正非对于进入美国市场依旧信心满满，豪情万丈。

自信来自实力，也来自任正非早有预感，早早做好了准备。

2014年，任正非在IP交付保障团队座谈会上讲：“我们要清醒认识到，未来一定会有一场知识产权大战，我们要构筑强大的知识产权能力，来保护自己不被消灭，但我们永远不会利用知识产

权去谋求霸权。当我们想从这里谋取利益，实际就开始走向死亡。”

两年后，任正非的预感更加强烈，他在市场年中会议上给全体华为人提出要小心“黑天鹅”：“未来三至五年，公司存在很大风险，华为公司必须遵纪守法，以法律遵从的确定性，应对国际政治的不确定性。整个世界风云变幻，但是我们能确定自己遵纪守法，在世界各国都不要违反法律。”“子公司董事要敢于暴露问题，管理好内外合规边界。不要触犯规矩，不要行贿，不受贿，内部不要滋生腐败，对外不要触犯当事国法律、联合国法律，在敏感地区不要触犯美国法律。”

果然，2018年，危机到来了。

4月，任正非面对记者的提问，非常淡然：“影响是必然存在的，作为企业要慢慢去克服。这几十年来我们不仅遵守各国法律、联合国决议，也尊重美国的域外管辖权。市场不买我们的产品，这是客户的选择，很正常。如果说我们威胁到美国国家安全，理由是什么？事实是什么？证据是什么？美国是个法治国家，处理问题也最终会讲事实和证据的。我们没有错误，如果只是谣传或误解，不那么客观，我们也不会太在意。”中美贸易战爆发后，有些人呼吁拒用高通芯片，以此反击美国。

“平等的基础是力量。”任正非显然更了解实际情况，不会意气用事。“我们要正视美国的强大，看到差距，坚定地向美国学习，永远不要让反美情绪主导我们的工作。在社会上不要支持民粹主义，在内部不允许出现民粹，至少不允许它有言论的机会。全体员工要有危机感，不能盲目乐观，不能有狭隘的民族主义。”“我们与美国之间的差距，估计未来20~30年，甚至50~60年还不能消除，美国领先世界的能力还很强。但是，我们要将差距缩小到‘我们要能活下来’。以前这是最低纲领，现在这是我们的最高纲领。”

成立于1985年的高通，只比华为大两岁，凭借其专利技术，

成为今天市场上难以逾越的壁垒。目前阶段，中国本土芯片的需求和供应存在巨大缺口，中国企业不用高通芯片是不现实的。

2018年，华为计划购买高通5000万套芯片：“我们永远不会走向对立的，我们都是为人类在创造。我们与英特尔、博通、苹果、三星、微软、谷歌、高通.....会永远是朋友的。”

不为外物所动谓静，不为外物所实谓虚。有底气的任正非并没有被中美贸易战打乱阵脚。

华为的“达芬奇计划”正按部就班地进行，之后注定要在AI服务器芯片领域挑战英伟达的王者地位。这就是任正非，有着长远的目标，却毫无骄横和急功近利之心，有“乌龟精神”的紧守内心，持续努力，又有狼群的坚忍不拔。

第三节

下一个“任正非”：接班人问题

2018年对华为来说是三十而立，华为也终于公布了最新一届的董事会成员名单：

孙亚芳辞任董事长，原监事会主席梁华接过帅印。任正非卸任副董事长，其女孟晚舟接任。而轮值CEO制度也改为了轮值董事长制度。

目前，华为新一届董事长为梁华；副董事长为郭平、徐直军、胡厚崑、孟晚舟；常务董事为丁耘、余承东、汪涛。华为董事会确定副董事长郭平、徐直军、胡厚崑担任公司轮值董事长。

任正非虽然仅仅担任董事，但他并未退休，依然对华为有着实际掌控力。

“老人治国”终究是个大问题，华为将来也一定会迎来“后任正非时代”。任正非之后，谁能掌舵华为，带领这艘“航空母舰”继续

走向胜利？

2013年，华为就有过“接班人”的传闻，各种阴谋论满天飞。任正非不得不在员工代表大会上做了专门澄清：

公司不是我个人的，因此接班人不是我说了算，而是大家说了算。

华为的接班人，要具有全球市场格局的视野，交易、服务目标执行的能力；以及对新技术与客户需求的深刻理解，而且具有不故步自封的能力。

华为的接班人，还必须有端到端对公司巨大数量的业务流、物流、资金流.....简化管理的能力。

这些能力我的家人都不具备，因此，他们永远不会进入接班人序列。

任正非并不讳言接班人问题，在他看来，接班人会自己诞生，不用挑选。“如何能够培养一批优秀干部，在历史的关键时刻站到第一线去？这是我们的命题。因为华为迟早要面临接班问题，人的生命总要终结。华为最伟大的一点是建立了无生命的管理体系，技术会随着时代发展被淘汰，但是管理体系不会。”只要坚守了管理体系，接班人是谁，问题并不大，“不同时期有不同的人冲上来，最后就看谁能完成这个结果，谁能接过这个重担，将来就由谁来挑”。

“接班人不是为权力、金钱来接班，而是为理想（为社会做贡献）接班。只要是为了理想接班的人，就一定能领导好，就不用担心他。如果没有这种理想，当他捞钱的时候，他下面的人很快也是利用各种手段捞钱，这公司很快就崩溃了。”这是任正非给华为塑造的一条可持续的不断自我进化的未来之路。

多年前，任正非就曾很有自信地说：“相信华为的惯性，相

信接班人的智慧。”

这就是华为的惯性，也是华为的大势，更是任正非的自信。

退休之后做什么？几年前，任正非就有了自己的打算：

我人生最喜欢的事情并不是电子，我也不是学电子的。我的人生目标其实就是开个咖啡厅，但是要高档一些；或者一个餐馆，或者一个农场。这是一个很小的资本圈，我喜欢哪个干部，就把哪个干部提高一点，自己说了算，比如说，让他做店长，让他在农场管牛。

什么时候退休呢？任正非并没有给出一个明确的时间节点：“我哪一天退休，取决于接班团队他们哪天不需要我了。”

2017年，任正非提出“从铁的奋斗洪流中选拔成千上万的接班人”，破格提拔“4000+人”，这样经过两三年，在竞争和冲撞中，就会有一批有视野、有战斗力、有魄力的“小接班人”出现，之后慢慢成长为大树。将来的事情，交给下一代人自己去解决。

希望我们能够见证华为在将来，开创新的胜利。

第九章

任正非讲给年青一代的话

我们也绝不在困难面前退缩，也不在负议论中犹豫，不然大军突然转向会一片混乱。千军万马必须谋定而后动，大战役也无密可保，我们现在就是征求意见：方向对不对，时间是不是到机会点了，二十多年来我们储备的能量够不够，战略后备部队的前仆后继有没有准备好，有没有挫折时的预案……即使有了正确的战略，我们现在的各级主管与专家有没有胆略？当然，我们也会在行进中不断完善，从机制和制度上，全面构建自我批判的能力，通过自我批判不断纠正方向。特别是决心形成的未来两三年中，我们会不断地听取所有批评，不断纠偏。

我们的组织变革、流程变革要支持我们的战略。变革应使实现目标更简单，更快捷，更安全。

胜利鼓舞着我们。我们一定会胜利的，因为我们的面前是“蚊子龙卷风”“牵手”……背后是十几万英勇的员工，我们没有不成功的理由。

2016年5月30日，任正非在全国科技创新大会上的报告

第一节

任正非谈创新

知识经济时代，企业生存和发展的方式也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作冒风险，现在不创新才是最大的风险。

§

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，分散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。

§

作为大企业，首先还是要延续性创新，继续发挥好自己的优势。不要动不动就使用社会时髦语言“颠覆”，小公司容易颠覆性创新，但作为大公司不要轻言颠覆性创新。公司现在也对颠覆性创新积极关注、响应，实际是让自己做好准备，一旦真正出现机会，我们就要扑上去抓住机会。

§

华为坚决不能有激进的改革，任何东西都有继承性，要缓慢地改变。存在就是合理。我们不要用理想化的改革，乱变动现实。我一贯是“改良”，而不是“改革”。我们可不要再幻想彻底推倒一切重来，这是口号，不是真正的商业模式。十进制的改革是不会有效果的，我不在乎别人如何改革，我们不能这样做。

§

只有安静的水流，才能在不经意间走得更远。

§

我们人的思维就是一根一根的线，如果做一件事总结一下，就等于打了一个结，多打几个结就是一个网，就可以用来网鱼。人生多研究、多总结，打的结就越来越多，就是一张大渔网，可以网大鱼。

§

当我们一家独大的时候，就是我们的死亡之时。要成长为对友商的谦谦君子，我们要用谦谦君子的风度与世界合作。

心胸有多宽，天下就有多大。这个时代，如果说我们系统能够做很好的开放，让别人在我们上面做很多内容、做很多东西，我们就建立了一个大家共赢的体系。

我们没能力做中间件，做不出来，我们的系统就不开放，是封闭的，封闭的东西迟早都要死亡的。

§

我们不强调自主创新，我们强调一定要开放，我们一定要站在前人的肩膀上，去摸时代的脚。我们还是要继承和发展人类的成果。

§

互联网是个实现工具，我们的目的是发展实业，解决人们的生存、幸福问题。实业是就业和社会稳定的基础。

§

科研本来就是试错的过程，没有试错哪会有创新？创新本来就是不容易的事情，如果每次创新都会成功，那也就不是创新了。所以能够创新成功的项目本身就少之又少，一旦成功也就是天才了。我们鼓励创新，就要接纳创新失败，如果一旦失败，或者犯错，就被淘汰或被贴上标签，就不会有人敢去创新。华为会包容创新上的失败，不会因为失败而否定大家。

§

创新就是释放生产力，创造具体的财富，从而使中国走向繁荣。虚拟经济是工具，工具是锄头，不能说我使用了五六十把锄头就怎样了，锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业。我们还得发展实体企业，以解决人们真正的物质和文化需要为中心，才能使社会稳定下来。

第二节

任正非谈奋斗

主官要有主动求战、求胜的欲望，要有坚如磐石的信念，具备坚强的意志和自我牺牲精神。美国的两个主力作战师——101师和82师，为了争夺荣誉，士兵甚至会打架。如果大家平稳成一碗水，看似很理性，但是没有活力，这样的主官就要被淘汰。主官一定要有自豪感、荣誉感，一定要胜利。

抢占上甘岭，主官首先要“剃头宣誓”，誓死奋斗。我们的主官剃个头，嗷嗷叫，枪一响，上战场，谁会不跟你冲？“跟我冲”与“给我冲”，是两种不同的领导方式。以后要先找到领头人，再立项，没有合适的人，别立项。

我找一个主官说你来干这个项目，主官一上来先讨价还价，这样是不能做出世界一流的产品的。为什么我们很多的改革是半途而废的？除了IFS（集成财务转型），财经从头打到尾以外，很多改革都是改到一半，改革者跑了，这就是机会主义者，以后不允许机会主义者在我们公司担责。

§

华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得。你干得好了，多发钱，我们不让雷锋吃亏，雷锋也要是富裕的，这样人人才想当雷锋。

§

在人生的路上，我希望大家不要努力去做完人。一个人把自己一生的主要精力用于改造缺点，等你改造完了对人类有什么贡献呢？

我们所有的辛苦努力，不能对客户产生价值，是不行的。从这个角度来说，希望大家能够重视自己优点的发挥。当然不是说不必去改造缺点。

为什么要讲这句话呢？完人的心理负荷太重了，大多数抑郁症的患者，包括精神病患者，他们中的大多数在社会中是非常优秀的人，他们绝不是一般人，一般人得不了这个病，就是因为太优秀了，给自己定的目标太高了，这个目标实现不了，而产生了心理压力。

我不是说你不可以做出伟大的业绩来，我认为最主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标。这样心理的包袱压力才不会太重，才能增强自己的信心，当然这个信心包括活下去的信心、生命的信心。

§

没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。

§

抓住了战略机会，花多少钱都是胜利；抓不住战略机会，不花钱也是死亡。节约是节约不出华为公司的。

§

我们年轻人不仅仅要有血性，也要容许一部分人温情脉脉，工作慢条斯理，执着认真，做好犷的工作。“一切为了胜利”是我

们共同的心愿。这就是“狼狈”合作的最佳进攻组织。

第三节 任正非谈人才

下一步人力资源的改革，欢迎懂业务的人员上来，因为人力资源部门的人如果不懂业务，就不会识别哪些是优秀干部，也不会判断谁好谁坏，就只会通过增加流程节点来追求完美。

§

我们要不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合攻击“上甘岭”（各部门、各专业、各类工作.....不要误解为只有合同获取才是“上甘岭”）。我们对人才不要求全责备，求全责备，优秀人才就选不上来，“完人”也许做不出大贡献。

§

精英，我们不要理解为仅仅是金字塔塔尖的一部分，而是存在于每个阶层、每个类别，有工作的地方，就有精英。做面条有面条精英，焊接精英、咖啡精英、支付精英、签证精英、仓库精英.....

§

少年强则中国强，华为也要有少年英雄，要让有朝气、有活力、敢闯敢干的优秀人才脱颖而出。霍去病是中国最有名的征西将军，打完江山才二十几岁。对比研发目前的职级，你们给他这个年纪的人定多少级？17级吗？他应该是上将军，17级才相当于校官。深圳有一个学生14岁读大学，现在是MIT的博士，他已经在Nature上发表了两篇关于石墨烯的论文。这样的人才如果招到公司，能不能给他19级、20级？现在研发团队19级员工平均年龄

居然接近40岁，这样升级的速度太慢了，要设法改变。现在升级速度慢，说明我们没钱。招到领袖来就能多赚钱，多赚了钱，怎么就不能给少年封个连长？如果少年英雄到不了华为，就是我们的机制有问题。

职级低的年轻人也可以当主官，管理职级高的人。我们不提倡论资排辈，我们需要的是能带领部队冲上“上甘岭”的人。17级、18级、19级是主力作战部队，要将他们放在主力作战岗位上，担任主攻任务，不要把他们拉去搞非生产力的活动。要敢于早一点把合适的人提到相应的位置上，优秀的人员应该在30岁左右升到17~19级。我去了一个代表处，听说这个代表才26岁，一年升了4级，升到18级，非常鼓舞士气。我很高兴人才辈出。破格提拔就是这样，新生力量不断上升，代表着一种正气不断上升。

§

在高速发展时期，我们提倡才德兼备。有很多有才干的人，我们还没看清楚，就把这匹“千里马”关到猪圈里，猪圈是不可能产生千里马的。所以一定要让他先跑，一定要让他去干，不给他提供这样一个充分发展的环境，是不能判别他在这种环境中是否经受得起考验的。所以，必须把人放到实际环境中去锻炼、去改造、去加强修养。

§

华为在未来的云里面不知会冒出来多少你看不见的领袖，别打击，说不定这个人就是凡·高，就是贝多芬.....我们正走在大路上，要充满信心，为什么在小路上走的人我们就不能容忍？谁说小路不能走成大路呢？你想要做霸主，就要容得天下可容纳的东西，你们要容忍在核心网里面出现异类。

第四节

任正非谈管理

让听得到炮声的人来呼唤炮火，一定要大道至简，一定要分层、分级授权，使管理标准化、简单化。一定要减少会议，简化考核，减少考试，不能用学生式的管理方式进行管理，更不能按考试得分决定薪酬。主要精力要集中在产粮食上，按贡献评价人。

§

光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害得多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感，驱使它们能长期作战。

§

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。一个清晰的方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素在一段时间内的和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

§

明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们各级干部要真正领悟妥协的艺术，学会宽容，保持开放的心态，就会达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

§

宽容是领导者的成功之道。

任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。

宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的、有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

§

我们在管理上，永远要朝着“以客户为中心”，聚焦价值创造，不断简化管理，缩小期间费用而努力。任何多余的花絮，都是要由客户承担支付的，越来越多的装饰，只会让客户远离我们。因此，我们必须明确任何变革都要看近期、远期是否能增产粮食。

§

强化内部管理，扎扎实实建好大平台的五脏六腑，才不会得癌症。

既然我们已经选择了修“万里长城”，中间就不能随心所欲抽掉任何一块砖，每块砖都要结实。我们不要羡慕别人当期就挣钱了，踏踏实实地把基础做好。长城上空飘着的云，风一吹就散了，做不做或做多少都没那么严重。华为千万不要把自己虚化，

我们要静下心来，集中优势，将大平台的五脏六腑做扎实，就可以有战略性的不可替代，否则要是得了癌症，必死无疑。

企业经营者需要特别关注盈利，企业如果没有盈利能力，就无法获得持续的注入，也就无法获得有效的发展。如果从经济学的角度来说，企业内部的一切都是成本，每一个目标都存在着风险，甚至存在着大出血的危机。如果项目目标本身无法盈利，无法用自己的绩效来支撑自己的发展，企业就会很容易处在一种岌岌可危的状态，这是绝对不允许的。

第五节

任正非谈未来

我们一定要做到网络极简，实现极速、宽带、视频引领这个世界（极致体验）。

关注车联网技术开发，能源要聚焦于做好部件。无人驾驶，我们不可能称霸世界，称霸世界一定要掌握数据，我们没有优势，我觉得聚焦在车联网上，可能还可以称霸。车联网技术要开发，利用车联网实现无人驾驶是其他公司的事情。能源方面我们要往小功率做，往手机里做，往模块里做，来实现赶超。公司原来投资分散有我的责任，EMT批评我讲过的话，说只要有更高利润能养活自己就行。我检讨，过去的事我承担责任。

笔记本电脑要走向高端化，减少低端化。

重视低端手机。这个世界百分之九十几都是穷人，友商低端手机有穷人市场，不要轻视他们。华为也要做低端机，我们的老产品沉淀下来可能就是低端机。

§

未来二三十年内，世界一定会爆发一场重大的技术革命。这

个革命的特征：第一，石墨烯等（黑磷/磷烯）的出现，电子技术发生换代式的改变。但是石墨烯没有实用之前，我们其实在硅片上也是可以用叠加、并联的方案来突破物理极限。第二，人工智能的出现，造成社会巨大的分流，而人类社会也正因人工智能变化。生产模式人工智能以后，简单重复性劳动力就不需要了，需要比较高的文化素质，所以教育很重要。当人类社会适应人工智能的时候，西方国家和中国这样的发展中国家没有工业成本差距，这就是一个新时代的改变。我们如果要赶上新时代的改变，首先要改变教育结构，一定要让孩子们都有文化、有知识，懂专业、会操作。第三，生物技术的突破，将会带来巨大的信息社会变化，而且这个边界会越来越模糊。当母语的边界也模糊的时候，连物理的边界也会模糊。

§

在这个时代，我们不仅要重视统计学、系统工程、控制论、神经学等各种专业，还要更重视哲学。因为未来发展过程中，这些学科都要发挥巨大作用，而不是以单纯的机械技术观点发挥作用。学哲学，不会马上体现出商业价值，但就像东北的土地，如果不开垦、不播种，黑土地就是黑土地。哲学是黑土地，系统工程、统计学等这些都是黑土地。免费书VX加好友：YabookA

§

过去二三十年，人类社会走向了网络化；未来二三十年是信息化，这个时间段会诞生很多伟大的公司，诞生伟大公司的基础就是保护知识产权，否则就没有机会，机会就是别人的了。

§

未来二三十年，人类将进入智能社会。面向新的时代，华为致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农理论、摩尔定律的极限，而对大流量、低延时的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处于无人领航、无既定规则、无人跟随的境地；华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。

Table of Contents

[版权信息](#)

[目录](#)

[序言 华为与其缔造者任正非](#)

[第一章 华为初心：40岁的创业者](#)

[第一节 野草时代的任正非](#)

[第二节 创华为：活下去才有未来](#)

[第三节 “通信如海鲜”：任正非的得与失](#)

[第四节 伟大始于卑微：企业家是如何炼成的](#)

[第二章 颠覆者：从无籍籍名到领跑](#)

[第一节 “三国演义”](#)

[第二节 对阵上海贝尔](#)

[第三节 打不死的AT&T、朗讯](#)

[第四节 F7与26：“中华”恩怨20年](#)

[第三章 “为了明天，我们必须修正今天”：任正非的二次革命](#)

[第一节 乱象初显：高速和盈利下的危机](#)

[第二节 断臂求生——华为大辞职](#)

[第三节 IPD整合：来自IBM的“洋和尚”](#)

[第四节 《华为基本法》的秘密](#)

[第四章 华为出海：所谓奇迹，不过是努力的另一个名字](#)

[第一节 破壁者任正非](#)

[第二节 爬冰卧雪俄罗斯](#)

[第三节 非洲：“农村包围城市”2.0版](#)

[第四节 灰度哲学：任正非撞开欧洲大门](#)

[第五章 华为的冬天：悬崖攀爬者](#)

[第一节 “叛逃者”：李一男](#)

[第二节 围堵“港湾”](#)

[第三节 伤逝](#)

[第四节 战思科：巨鳄露出獠牙](#)

[第五节 烧不死的鸟才是凤凰](#)

[第六章 华为手机：只有偏执狂才能生存](#)

[第一节 任正非差点儿卖掉华为手机](#)

[第二节 学习小米：互联网思维的模仿者与赶超者](#)

[第三节 “干掉”三星、苹果？](#)

[第七章 华为基因：自动进化的秘密](#)

[第一节 熵减：永远的狼群](#)

[第二节 沸腾的大锅：任正非的用人之法](#)

[第三节 “从泥坑里爬起来的人就是圣人”：批判与自我批判](#)

[第八章 我的世界没有第一：2018年后的任正非和华为](#)

[第一节 三十年大限：辉煌中的危机](#)

[第二节 中美贸易战中的任正非](#)

[第三节 下一个“任正非”：接班人问题](#)

[第九章 任正非讲给年青一代的话](#)

[第一节 任正非谈创新](#)

[第二节 任正非谈奋斗](#)

[第三节 任正非谈人才](#)

[第四节 任正非谈管理](#)

[第五节 任正非谈未来](#)