

A portrait of Ren Zhengfei, the founder of Huawei, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a serious expression.

任正非传

孙力科 著

讲述任正非跌宕起伏、真实传奇的一生

对于任正非来说，70多年人生历程，30年创业生涯，其间的艰辛与磨难，绝望与坚持……构建了真实的自己，也造就了现在的华为。

 浙江人民出版社

版权信息

任正非传（精装）

作 者：孙力科

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如 对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律 后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小 编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的 味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网 站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

目 录

版权信息

序言

第一章 谁是任正非？

- 1.不凡的父辈
- 2.一个特殊的时代
- 3.军旅生涯
- 4.转折：另一种人生的开始
- 5.华为诞生记

第二章 踏上新征程

- 1.寻觅商机的美国之行
- 2.华为前途，喜忧参半
- 3.“与时俱进”，才是发展王道
- 4.打一场“持久战”

第三章 华为新起点

- 1.万门机的问世
- 2.邳州之战
- 3.改变自己，改变历史
- 4.兴衰“巨大”
- 5.在恰当的时机出手

第四章 打造软实力

- 1.整顿内部，优化管理
- 2.华为的“IPD”化
- 3.从IPD到ISC
- 4.“任氏”管理法则

第五章 『狼』行天下

- 1.向上海贝尔宣战
- 2.“北电”失落记
- 3.庞大的AT&T
- 4.朗讯的失势
- 5.“中华”大战
- 6.两败俱伤
- 7.祸起萧墙
- 8.华为是“土星”，港湾是“光环”
- 9.华为的胜利

第六章 征战四方

- 1.扎根香江
- 2.坎坷的“俄罗斯之役”
- 3.挺进非洲与拉美
- 4.“刀马所至皆汉土”
- 5.征服“罗曼之乡”
- 6.牵手英国电信
- 7.开拓荷兰市场
- 8.德国：欧洲的最后之战

第七章 华为、思科大PK

- 1.“前华为”时代的商战
- 2.非凡的思科
- 3.“华为威胁论”
- 4.敢打才能和，小输就是赢
- 5.华为的“统一战线”
- 6.“世纪之讼”
- 7.再接再厉

第八章 『华为精神』

- 1.从《华为基本法》说起
- 2.一波三折
- 3.华为的向“前”看与向“钱”看
- 4.独特的“薪酬激励法”
- 5.不让员工“吃亏”
- 6.股权制度的改革与风波
- 7.华为“控股”
- 8.财务转型记

第九章 以人为本

- 1.潜力第一，经验第二
- 2.是人才，就有平台
- 3.“炒干部”
- 4.“制造”精英
- 5.从群众中来，到群众中去
- 6.从“狼性”到“人性”

第十章 一切都只为客户

- 1.客户第一
- 2.客户满意度
- 3.华为“变奏曲”
- 4.非凡的营销战略
- 5.华为的反应力

第十一章 新征程，新华为

- 1.华为转型：从通信到企业网
- 2.云计算时代
- 3.为“中国质量”代言
- 4.专利大战：华为VS三星

第十二章 非凡领袖

- 1.低调做人，高调做事
- 2.有原则的“低调”
- 3.“偏执”的力量
- 4.做有高度的事业
- 5.他是一个“强悍”的人
- 6.硬汉柔情
- 7.最难割舍是亲情
- 8.华为之父

序言

提起当代中国的企业家，首先跃入大众视野的便是王健林、马云、李嘉诚、雷军等一批常活跃于新闻媒体上的非凡人物，他们用自己的勤劳和智慧创造着令人惊叹的奇迹。与这群常曝光于大众视野中的企业家相比，有一位商业精英十分低调。尽管如此，他仍成为最受大众关注的企业家之一，他就是全球领先的信息与通信解决方案供应商、华为的缔造者——任正非。

任正非的成功与其他企业家不同，他的成功蕴含着更多“民族化”的特征与色彩。他虽然在人生遭遇挫折时草草地创办了华为，可是创业的目的却不只为赚钱。他有着“中华有为”的梦想。

时势造英雄。任正非的成功，也印证了这个观点。

通信产业作为新时代的科技产业，它的繁荣足以振兴整个民族。可当时中国在科研上的能力有限，国门稍稍打开，国内的通信市场和大多数资源便成了国际巨头们的盘中餐，以“七国八制”为主体的巨头们很快主导了国内的通信市场。

面对着巨头们的“嚣张气焰”，任正非拍案而起，大声疾呼“中华有为”。他知道，要想振兴民族经济，单靠吸引外资还远远不够，中国人要想“站起来”，就必须有自己的产品。

认清了发展形势后，任正非一方面运用“毛著智慧”和“狼群战术”与竞争对手展开博弈，在取得巨大成功后，不忘进军海外市场，实现了企业的国际化；另一方面，则不断更新产品和技术，从空分模拟技术跨越至数字化技术，并领导华为成功度过3G时代，走进了4G时代，产品也由最初的C&C08程控交换机更新至普遍通用的校园电话卡，以及现在琳琅满目的手机产品。

理想远大的任正非在逐步实现理想、攀至人生巅峰的过程中，谨遵求真务实的原则。他知道，创业之路必然是曲折的，唯有脚踏实地、循序渐进，积累足够的能量，才有腾飞的可能。

通过积累，华为从一个最初只有6人的小作坊摇身一变为拥有近20万大军的世界级大型企业。这是令人赞叹的，也是极其不易的。在看似光鲜的外表下，隐藏着的是无尽的艰辛和挑战。

今天，华为已成为最成功、最强大、最令中国人骄傲的民族企业之一。但在任正非眼里，“革命尚未成功，同志仍需努力”。他在新时期继续思考着如何让华为变得更加坚不可摧！

本书通过记录任正非的人生履历，展示了中国通信产业从蹒跚学步到健步如飞的发展历程。可以说，本书既是任正非的个人传记，也是中国电信产业的发展图景。若说是非凡的人物创造了非凡的历史，不如说是沧桑的岁月打磨出了一个个顶天立地的商界精英。带着时代印记一路打拼的企业家，才是真正企业家。

第一章 谁是任正非？

俗话说：『穷人孩子早当家』『年少得志大不幸』。自小经历了清贫、忍受过饥饿的任正非，随着年龄的增大开始表现出自立自强、积极上进的品格，更在父母的伟大和平凡之间认识到了『不自私』的内涵，这的确难能可贵。

1.不凡的父辈

浙商在中国历史上一直有着举足轻重的地位。从明代首富沈万三开始，浙商的特点便随之显露：他们低调且和气，在生意上却从不收敛丝毫的精明，敢想敢做，一击必中。任正非带领的华为，也一样不缺乏这样的“稳、准、狠”，冥冥之中，似乎与浙商后裔这个身份有着“一切都是天意”的联系。

出生在贵州安顺地区镇宁县的任正非，祖籍便在浙江金华。

任正非的祖父名叫任三和，来自金华市浦江县黄宅镇的任店村。任店村的居民依山傍水而居，面前是流水潺潺的浦阳江，身后是钟灵毓秀的官岩山。有山则有灵，有灵则有庙。在官岩山上就有一座官岩寺。明代文学家宋濂曾经到过此地，写下一篇《官岩教寺记》，其中提到：“俯瞰县北岩坑，仙华诸峰如万马东行，或驻或跃，而浦阳江之水蜿蜒蜿蜒，又如白龙南飞一泻数十里，绕岩腹而去，周围原野星罗棋布……诚天地间胜绝之地也。”这座始建于唐朝的古刹，陪伴着当地人走过了无数风风雨雨，见证了这个桃源之地的种种变迁。

在任店村，任姓是个大姓。任三和是任店村的能人，他有一门在黄宅镇远近闻名的手艺——制作金华火腿。他做出来的火腿色泽金黄、纹理明显，味道更是无可挑剔。凭借这门手艺，任三和盖起了一座气派的四合院，街坊邻里无不羡慕。

说起这个四合院，似乎与今日的“豪宅”不相上下，“雕窗花”便耗时三年光景，实在惊人。与这种外在的“奢侈”相映衬的，即是任家的优渥生活。那时的任家虽非首屈一指的大户，也着实衣食无忧。

任三和积极上进，在那个年月娶妻生子便不是难事。等儿子降生时，心气高又有不甘于人后特质的任三和给孩子取了个很出众的名字——任摩逊，意为儿子长大后不逊色于他人。任三和哪里能想到，不仅仅是任摩逊没有辜负自己的期望，连任摩逊的儿子、自己的孙子——任正非，也一样不负所望。

任摩逊自幼聪慧，好学、善学，再加上家境殷实，没在学业上受过磕绊。1931年，他考上了北平民大经济专业，随后在父母族人的期许中去学校就读。

这一年局势骤变，日本开始入侵东北。任摩逊和满腔热血的青年学生积极参加了各种救亡运动。在炮火连天的动荡时局之下，任摩逊远在浙江的父母相继病逝了。突然间，他断了经济来源，无奈之下，只好辍学回家，在一所普通职业学校任教，以维持生计。

一次机缘巧合，任摩逊在同乡的介绍下来到了位于广州的国民党412军工厂工作，任职会计。在抗战期间，这家工厂先后迁址广西、云南、贵州。

颠沛流离的生活并没有让任摩逊丧失对人生和国家的热爱之情。他私下里宣传抗日，组织讨论会，用行动抒发着自己的爱国情怀。任摩逊的举动很快引起了国民党特务的注意，他们计划追踪抓捕他。

察觉这一情况的任摩逊不得不另做打算，他以送同乡回老家为由离开了工厂。可不久之后，他不得不又离开家乡。因为特务们一路尾随、纠缠不休，他佯装得了恶疾，委托村里人用被龙（类似于轿子）把自己抬到了当地的火车站。为了不给老家的人带来麻烦，也为了找个安全的避难所，他乘着继续南下的火车再次回返贵州，在这个看似危险实则安全的地方开始了自己的后半生。

在喀斯特地貌的山区，人们都知道那句顺口溜——天无三日晴，地无三里平，人无三分银。恶劣的环境造成了贵州山区落后的现实，经济的滞后更制约着这里的发展。不过，冥冥之中自有定数，重返贵州的任摩逊再执教鞭，还结识了任正非的母亲——程远昭。程远昭虽然也是在这个落后山区里长大的姑娘，却在父母的支持下念完了高中。在结识了任摩逊之后更是受其影响，开始自学，最后成了一名数学老师。

1944年10月25日，任摩逊和程远昭迎来了他们的第一个爱情结晶。这一年，任摩逊34岁，程远昭17岁。看着这个呱呱坠地的儿子，任摩逊想到自己这些年的经历，个中是非交错，一时百味杂陈。这世间的是非永远没有定论，也永远不会彻底地平息。但是，任摩逊希望自己的儿子在以后的人生中能明辨是非，成为一个对社会有价值的人。“任正非”的名字，也就这样落定了。

任摩逊和程远昭夫妻俩一共生育了7个孩子。在那个特殊年代，他们所要承担的生存压力可想而知，尤其对程远昭来说更是如此。

那时，任摩逊的全部时间和精力都花在教育上，家里的担子只有程远昭一个人扛。虽然如此，她却从不抱怨，朴实善良、性格开朗的她成了这个九口之家的顶梁柱。战乱年代，她要面临的最大挑战并非躲避枪林弹雨，而是如何应付柴米油盐。

在家里，程远昭总是把其他人照顾周全了才顾得上自己。有时候，把家人张罗着都吃上饭，她自己便开始拾掇灶台，等活计都干完，家人又都吃完了饭，她又得开始忙前忙后。每每吃不上饭，成了常有的事。

程远昭身上有着典型的中国优秀女性的特质：勤劳、耐苦、慈爱、不服输。比如，她生孩子当天，便下地做饭；忍饥挨饿，时而有之；用野菜、树叶为孩子们做“特别”的美味……她的这些特质，十分难得，也自然影响着年幼的任正非。

社会物质的匮乏让底层的百姓度日艰难。任家的生计全赖任摩逊和程远昭微薄的工资维系。在任正非的印象里，每个学期两三元钱的学费最让母亲发愁，逢上月底，母亲总要四处奔走借钱，有时要走上几家才勉强能借到三五元得以度日。如此清贫的生活，的确让人心酸。

生活是艰辛的，可无论怎样难熬，任摩逊和程远昭从不多吃一口粮食，家里实行“分餐制”，以求家人中没有被饿死的。程远昭身上的母性光辉此时也愈发夺目，她那份本就不多的口粮，总会出现在急需填肚的孩子的碗里。

这段难忘的岁月，让任正非初尝了人生艰辛的一面。每日饥肠辘辘的他，哪里还有心思读书？他最大的愿望就是吃上一个白面馒头。

后来，直到他高考前，吃白面馒头的愿望仍未达成，倒是可以吃上一个小小的玉米饼了。这是程远昭对儿子的另一种爱吧，她希望儿子可以专心复习。而任正非也知晓，这小小的玉米饼来之不易。他曾说：“小小的玉米饼，是从父母、弟妹的嘴里抠出来的，我无以报答他们。”

在极度饥饿中度过很长一段岁月的任正非，从父母及家人身上汲取了巨大的动力。19岁时，他考上了大学，这份成绩也算是他对父母及家人的报答。

日后，任正非曾感慨：“我的不自私是从父母身上学到的，华为之所以这么成功，与我的不自私有一点关系。”

任摩逊和程远昭，以言传身教的方式传递给了任正非无穷的力量。这对不俗的父母，似乎也注定会养育不俗的后辈。

2.一个特殊的时代

俗话说：“穷人孩子早当家”“年少得志大不幸”。自小经历了清贫、忍受过饥饿的任正非，随着年龄的增大开始表现出自立自强、积极上进的品格，更在父母的伟大和平凡之间认识到了“不自私”的内涵，这的确难能可贵。更难得的是，没有天赐良机、在学校成绩又不算出类拔萃的他凭借顽强的意志，在1963年以中上的成绩考入了重庆建筑工程学院。这是他另一种人生的开端。

进入大学，任正非的心思全在不辜负父母恩情上，因此学习十分刻苦。按常理，苦学几年，等大学毕业之后进入工作单位，赚钱孝敬父母，这一切是可预见的。不过，任正非所在的时代并不允许他这样顺利，更不允许他这样“平凡”。

任正非在大学的前三年时间里废寝忘食，刻苦读书，谁知马上就要毕业时突遭变故，任家上下都卷入了“文化大革命”的风霾之中。

任摩逊是知识分子，其背景和职业经历让他扣上了“臭老九”的帽子，很快身陷囹圄。受难期间，任摩逊常被造反派推到大街上游街示众，头上戴着高帽，脸被涂抹得漆黑，其惨景令人内心震颤。

那时，跟任摩逊有同样遭遇的人有许多，不少人因无法承受身心之苦而选择自杀，可他的脑子里被7个儿女的生活大计所占满，全然忘却了这份苦和难。他给自己打气，一定要活在这个世界上，自杀无异于“自绝于人民”，更何况自己的长子在读大学，这一切都成了他坚不可摧的生存希望。

在牢狱中的任摩逊心心念念都是希望儿子的学业不会因此受阻，程远昭在写给儿子的家信里也对孩子他爸的遭遇绝口不提。

这时的任正非还不知情，家里的变故都藏在了母亲善意的谎言中。也正得益于程远昭的隐瞒，任正非才能更安心地在学业上步步登高。他将高数的习题练习册从头到尾温习了两遍，在电子计算机、数字技术、自动控制、简易逻辑和哲学等学科上也下了苦功，甚至还选修了3门外语，并将4本厚厚的《毛泽东选集》奉为圭臬，闲暇之余不断地阅读着、品味着，慢慢地汲取其中的精华。

这段时间，相当于是父母为任正非创造出的安稳时段，但是纸终究包不住火。1967年的一天，任正非从一位贵州老乡的口中得知了父亲的遭遇。心急如焚的任正非决定马上回家探望，由于不能买到车票只能偷着“蹭”车回家。

在一路小心谨慎地“扒火车”之后，任正非没能躲过因没有车票而被造反派们痛打或是被列车管理人员赶下火车的遭遇。不过万幸的是，一路颠沛，再加上徒步十几里的夜路，他总算回到了家，目睹了家中的一片狼藉。

幸而，在监狱中被多次羞辱的任摩逊终究被释放了出来，可这并不意味着他们的家庭生活从此就风平浪静。任摩逊每天还要在造反派的监管下做各种苦力，经济上更遭到了无情的打击。此时的任家，每个月的生活费甚至只有10元，其贫困和不堪程度令人唏嘘。

为了分担家里的重担，任正非的6个弟妹不得不外出找活干。可他们太年轻，只能做一些简单的活计，换取的薪水也就显得微不足道，支撑家里开销的担子仍然落在了程远昭肩上。

程远昭一边在家里扮演着丈夫的“挡风墙”的角色，一边又要到外面抬土方、挖沙子，甚至做巡道工。肉体和精神长年处于紧张的状态，让她心力交瘁，听力受到损害，还不幸患上了肺结核。

家中所遭遇的一切，任正非历历在目。痛心疾首之余，他觉得自己愧对父母。任摩逊倒是打起了精神，在困境和压力下仍表现出难得的强大意志，这也给了任正非莫大的勇气。他想到，如果要做一个孝子，就得马上回去继续在学业上深造。

任摩逊不愿让儿子耽搁学业，拒绝任正非在家里多照顾父母几日的请求，催促他马上返回重庆，更把自己穿的翻毛皮鞋给了儿子，鼓励他在最后的大学岁月里不要因心疼父母而虚度。

多年以后，任正非在回忆起这一幕时不无心痛地说：“我当年穿走父亲的皮鞋，没念及父亲那时是做苦工的，泥里水里冰冷潮湿，他更需要鞋子。现在回忆起来，感觉自己太自私。”

任摩逊在送别儿子返回校园之前，再次叮嘱儿子，只有知识才能改变命运，中国的社会讲求的永远都是“学而优则仕”。只有在知识上过强过硬，未来才能更体面地照顾弟妹、回报父母。

回到学校以后，校内所有的学习活动都因时代的变故若存若亡。任正非不在乎这些，咬紧牙关，在僻静无人之处打开《毛泽东选集》，在伟人的思想里汲取着人生中永恒的积极能量。

除了对毛泽东的著作手不释卷，他还特别喜欢德国军事家克劳塞维茨的《战争论》，早年被军事智慧洗礼，使他日后在商场博弈中也更有底气。

特殊的时代使任正非本已苦不堪言的家庭也随之变得更加千疮百孔。但是，他并没有把自己早年的坎坷归咎于时代的不幸，而是将其化为另一种动力：“‘文化大革命’对于国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我政治上成熟起来了，不再是一个单纯的书呆子。”

任正非在命运的泥淖中脱颖而出，在完成了大学所有的必修课和选修课后，踏上了崭新的人生之途。

3.军旅生涯

大学毕业的任正非，在同时代年轻人中算是比较出色的。他理工基础雄厚，掌握了数门外语，而且文科实用水平颇高，对毛泽东思想有着自己深刻的理解。这些能力集于一身，即便放在今天，也不失为高级的社会人才。在那个政治风云谲诈多变的时代，如他一般的人，实属罕有。

1967年，在离别了苦难交织的家庭以后，穿着父亲皮鞋的任正非面临着毕业以后的就业问题。尽管时局动荡，但他总算在1968年中迎来了分配工作的机会。

按照当时的通例，任正非应当成为工农大军中的一员，然而，他毅然决然地选择应征入伍，成了一名解放军战士。非工非农，他成了兵。

任正非的职业定位十分鲜明：“一个人再有本事也得通过所在社会的主流价值认同，才能有机会。”

任正非对军旅生涯有着理想主义般的憧憬，但一个敏感的问题摆在了他的面前——他的父亲曾在国民党军界中担任过文职，“文化大革命”期间又被以“臭老九”和“走资派”的名义批斗过，在政审过程中一旦涉及这些因素，他的军人梦会在瞬间破灭。特别是在那个时候人们普遍畸形地认同“老子英雄儿好汉，老子反动儿混蛋”的时代里，一旦翻出任摩逊的问题，任正非就不可能开启军旅生涯。

万幸的是，没有十足把握的任正非在军人政审过程中，看到审核方对父亲的个人问题并未做出明显的评价态度，这让他十分欣慰。究其原因，也许那个时代被斗倒的老干部和知识分子多如牛毛，任摩逊普普通通，并不惹眼，掀不起多大的波澜。

侥幸跨越了这道坎儿，任正非在学问上的优势逐渐在被军队录取后表现了出来。尤其在复杂的时代背景下，他这样的人更有了施展才华的机会。

那时，国际博弈同样激烈，美国和苏联在各自全球战略的扩张活动中不断完善和发展着军事技术，虽然没有发生直接的军事冲突，但科技强军时代的到来反而印证着一个“科教兴国”的新时代已经不期而至。

任正非在大学期间主攻技术专业，而军队中最缺的就是技术人才，他顺理成章地成为基建工程兵中的佼佼者。从1968年应征入伍到1982年以副团长的职位成功实现干部转业，14年的军旅时光是任正非认为的最美好的人生阶段。

问及任正非缘何放弃进工厂企业的机会，去过艰苦的军队生活，他后来道出的缘由是“锻炼自己”。这会被认作敷衍的回答，但从他后期的商界成就来看，这“四字箴言”意义非凡。

在军队的确又苦又累，却也能够提炼出最具男儿本色的坚强气质。曾经有人做过这样的社会调查：在广东省深圳市这个最早的经济特区当中，企业大腕们绝大多数都是转业军人出身。而任正非，便是十几年后最为出类拔萃的一位。

任正非在军队的作用在新兵时就充分显露出来了，因为他掌握着军旅中至关重要的工程技术，地位自然高于普通新兵。他所属的部队是成立于1966年的基建工程兵部队，是解放军体系中新成长起来的一个新兵种，在国家基本工程建设和国防施工布局方面地位很高。特别是在周恩来眼中，这个崭新的兵种在新中国出现后最大的优势便着重体现在12个字上：“劳武结合，能工能战，以工为主。”

任正非所在工程兵部队很快有机会参与了一项规模庞大的军事工程的建设任务，这项工程的代号叫“011”。

早在抗战时期，西南地区的战略意义就得以凸显。到了新中国时期，政府意识到在这片风水宝地上兴建一座大兵工厂，增强新时期的国防实力已是刻不容缓，因而才选出精兵强将去完成任务。

有幸参与其中的任正非和他的战友们所要做的，是建立起规模的军用飞机和航空发动机制造工厂。这项任务很对任正非的心思，因为工程的地点设在贵州省的安顺地区，这是他的老家，他能“忙里偷闲”地回家看望父母和弟妹们。

在兴建兵工厂的过程中，任正非还获得了一种特别的赞誉。这种赞誉，不在于他有多么卓越的功勋，而在于他比较突出的思想觉悟和文化素养。他对毛泽东的著作了然于胸，战友和领导们纷纷称赞其为“学习毛泽东著作标兵”。

经过这次军事工程的建设任务，任正非更体悟到了团队的力量和组织的重要性，这些都为他日后创建华为团队发挥了很好的借鉴作用。

任正非的科技素养很高，在技术发明中表现优异，特别是两次对国家科技空白的及时填补，不禁让领导和战友们交口称赞。在他和各位战友的共同努力下，总装厂、防空洞、飞机洞库以及试验场地等数十个项目基地都在限定的时间内竣工。

表现出色的任正非很快当上了领导。

任正非在工程兵队伍中继续深造着、成长着。1974年，他迎来了更好的时代机遇。

这一年，邓小平同志开始了对国民经济的全面恢复和整顿工作。这也对军队产生了影响，具体表现为军用设备的空前增值。由于中国在联合国中已恢复了常任理事国的合法席位，在提高国际地位的同时，也加强了与欧洲各国的和平外交，英、法、德等欧洲强国的许多先进的科技设备开始引进中国市场。

基建工程兵的规模也在不断扩展当中，这些设备在军队中的运用发挥出了巨大的实用价值。

虽然由于父亲的背景原因，任正非在军队中除了一个“学毛著标兵”的口头嘉奖之外，再没有得到任何实质性的嘉奖，但正是这些看起来的遗憾，让他养成了淡泊名利、宠辱不惊的心态。后来他曾说：“无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，唯我这个领导者从未受过嘉奖。”但是，“我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也培养了我今天不争荣誉的心理素质。”

任正非的军旅生涯，是他此生中非凡且意义重大的气质锻造时段。

4.转折：另一种人生的开始

1976年10月，“四人帮”被粉碎，中国的经济终于回到了正常的发展轨道上。这一年，任正非32岁。

受制于时代的特殊性，加之父亲的因素，任正非在部队长时间没能入党。待“四人帮”被粉碎，部队首长在重新审视任正非的家庭背景后最终同意他入党。就这样，任正非终于成了一名党员，之后，大量的荣耀也不再因他往昔的身份而吝啬，都争相扑向了他。

多年后，任正非在《我的父亲母亲》一文中意味深长地回忆道：“在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论寄给我父亲所在的地方组织，我终于入了党。”

1978年3月，国家倡导“尊重知识、尊重人才”，这使得知识精英们的社会地位得到了空前提高，任正非有幸出席全国科学大会。

参加这次科学大会的与会知识精英共计6000多人。值得一提的是，35岁以下的“新兵蛋子”不足150人，任正非是其中之一。任正非不但参加了这次科学大会，还在多年以后参加了中国共产党第十二次全国代表大会。这两次经历，让任家上下引以为傲。

任正非的军旅生涯进入了“黄金时代”，但“革命与战争”时代带给全家人的创伤是很难抚平的。这虽未曾加深任正非本人对社会的抱怨和不满，却让他在这段“激情岁月”中得到了一个深深的教训：打铁还需自身硬。要想在竞争中立于不败之地，必须苦练技能，并紧随社会发展，与时俱进。

任正非所想不虚，他所得一切当真在国家政策的变动中清零了。随着“和平与发展”时代的到来，国家实行了大规模的“裁军”。

经历过风浪的任正非对这种变动没有过大的心理波动。尽管他对军旅生涯依依不舍，但并不担心回到早年那个物质生活极端匮乏的时代。更关键的是，他是军队中的技术骨干，不会成为首批裁撤对象，而且部队的领导也已准备将他分配到一个军事科研基地。

此时，任正非已有家室，育有一儿一女。女儿孟晚舟和儿子任平很依赖他，一时间，任正非陷入了两难的窘境。

孟晚舟和任平系随军家属，姐弟俩常年随同父亲的工程部队调动，没过上多少安顿的日子。这种现实，更让任正非无法抉择。

任正非一共有过三次婚姻经历。他的第一任妻子叫孟军，是孟晚舟和任平的生母，她在任正非中途事业不畅的时候离去。后来任正非又先后结了两次婚，两任妻子分别叫姚凌和苏薇，都是华为的秘书。

孟晚舟上初中时，程远昭曾把她接到贵州都匀一中，但那时她功课基础较差，学习比较吃力，每一次期末考试的成绩都不尽如人意。直到升入高中，经过不断的努力，她的学习状况方见起色。而任平作为家中的幼子，性格又相对晚熟，学习上更是不乐观。

任正非考虑到儿女的前途，意识到自己如果选择留在科研基地，虽然个人前途光明，可是对于儿女来说多少有些不负责任。任平的学习成绩每况愈下，孟晚舟想求上进却被各种客观因素所束缚，这些现实困扰着任正非，令他陷入了巨大的愧疚深渊。孟晚舟甚至曾经这样对任正非说：“爸爸，如果我考不上大学，你要为我的前途负责。”

为了儿女，任正非最终选择转业。1982年，任正非离开了军队，他把目光投向了最具发迹希望的广东深圳。

20世纪80年代，经济建设成为国家发展的主流，一时间，人们把更多的时间和精力聚焦在经商办企业上。贫穷和出身，已不再是个人发展的桎梏，企业家、公务员和作家在这个新时代里都成为值得尊敬的职业。而邓小平同志为了进一步扩大改革开放的国家政策，将广东和福建的几个城市划为“经济特区”，其中

就包括了广东的深圳。

1982年，离开军队的任正非紧随时代潮流，南下深圳，进入南海石油集团，开始了另一种生活。

在随后的两年时间里，任正非凭借不断累加的业务经验和出色的业绩，被分配到南海石油集团下属的电子分公司，成了独当一面的经理，他由此开启了真正意义上的经商之路。不过，这看似简单又顺理成章的一切，仍裹藏着太多难以料想的难题。

在多元化的职业遴选中，“隔行如隔山”始终会是首要的制约因素，习惯了行伍生涯中的雷厉风行和直来直去，任正非在讲求变通和灵活的商海竞争中自然不可避免地遭遇了一些难以预料的变故。陷入这样的窘境，他当如何是好？

5.华为诞生记

任正非在部队里表现很出色，领导和战友们对他都刮目相看。不过，纵然往昔的经验再丰富，他在下海经商这件事情上却是头一遭，全然不能把以往的经验以“拿来主义”的方式直接使用。任正非在职场上有过两三年的拼搏，但在商场上只算得上是毛头小子。与很多企业家一样，任正非在功成名就之前，也有过惨痛的挫折与失败。

任正非在南海石油集团下属的这家电子公司里坐上了经理的位子，一门心思做好本职工作，很快工作便有所起色。但是任谁都想不到，看似波澜不惊的表面下实则隐藏着一个巨大的危机——来自商海的风险落到了他头上。

那是一项很意外的经济往来，毫无理财经验的任正非被一家居心不良的贸易公司轻易地骗走了200万元！

200万元！且不说在20世纪八九十年代的价值，即便搁在今天，也可说数目巨大。顿失这笔资产，任正非在南海石油集团里的地位岌岌可危。不久，他离开了这个把自己弄得灰头土脸的地方，不得不在事业上另辟蹊径。

远在贵州的任摩逊和程远昭闻听儿子遭遇这般难事，如遭了晴天霹雳一般。任正非倒是心宽，没有被打垮。他自幼好强，这种挫败对于一个从小缺乏商机意识、在贫困中挣扎奋斗的人来说，可能不算最糟糕的事情。只是，父母挂念儿子，两位老人不远千里赶到深圳，希望能以亲情来化解儿子的忧愁、烦躁。

于是，任正非的小家变成了大家，他开始“上有老，下有小”了。一家人挤在十几平方米的小房子里面，连做饭、吃饭都只能在阳台上解决。为了节省花销，任摩逊从不上街买香烟，只吸从贵州老家带过来的劣质香烟，程远昭只在集市上挑选剩下的鱼虾和最便宜的蔬菜，一家人的生活实在是捉襟见肘。

虽然困难重重，任正非并没有被吓倒。这时，他打定了创业的主意。

一个好汉三个帮。任正非在遭遇如此变故之后，开始了解单打独斗的弊端，没有志同道合者的帮衬，想要干成一件事实在困难。于是，他联手在商海中结识的五位好友，筹措了两万元钱，草草地创办了一个名叫“华为”的公司。

“华为”，顾名思义，就是“中华有为”。任正非在人生的低谷阶段仍心系“中华有为”，他的这份爱国之心实在难得。

理想很丰满，现实很骨感。成立了华为，并不意味着马到功成，任正非与伙伴们仍要面对诸多挑战。

公司成立之初，资金短缺、经验有限，这些都成了发展的阻力。任正非和好友只能“打游击”，什么赚钱就做什么，比如养生保健领域中的减肥药品、安保设施中的火灾报警器和气浮仪等，颇有饥不择食的味道。令人欣慰的是，在经历一段时间后，华为的经济压力开始得到缓解，这是很大的成效。

得益于早年的历练，任正非颇具眼光。在华为有了盈余能拿出一部分钱做别的业务时，任正非积极寻找新的创富机会。

在同友人的交流中，任正非了解到一些具有开发潜力的新行业，其中最令他着迷的是交换机。

当时，市场经济环境正在改善之中，服务设施有了更大的“被需求”空间。工矿企业、酒店宾馆乃至公安部门，为了实现人力资源管理效率和质量的双重提高，都会购买适合的交换机，它也因此成为这些工作体制中比较抢手的技术设备。

有了目标，任正非说干就干。华为很快成为香港鸿年公司HAX交换机的代理商。

那时候，以销售HAX交换机为主的大陆企业不少于200家，但这些企业良莠不齐，其中不少企业的产品质量备受争议。有一些是企业自行生产和研发的交换机，质量很差，不能满足工作便利的需求；还有一些是从国外和港澳等地进口和输入的原装产品，虽然性能不错，但价格昂贵。

摸清了现实后，任正非意识到，HAX交换机一定会让华为尝到甜头，但在这之前还要做些准备。于是，自代理了这种交换机后，“华为团队”在质量和服务上大下苦功，由此得到了客户们的赞誉。

口碑效应的确强大，客户一传十、十传百，华为赢得了空前的市场效益，订单数量与日俱增，甚至使得香港鸿年公司一度“中断”现货供应。

摸透了交换机的销售门路，任正非很快让他的黄金搭档郑宝用组织起“攻关团队”开始搞研发，力图在最短时间内推出新款交换机，抢占市场。

郑宝用是何许人也？

他是华中科技大学硕士出身，是清华大学的博士。这个人技术强，颇具创新意识，有战略头脑，因而被任正非看中，成为华为的“元老级”人物。

兵贵神速。经过一番苦心研发，第一批成果摆在了任正非眼前。这就是48门HJD48交换机。这种交换机虽然不见得一定比HAX交换机更实用，但毕竟是华为自主研发的成果，起码在品牌上赢得了先机。

果不其然，在HJD48交换机走向品牌市场不到一年的时间里，华为取得了超过1亿元人民币的销售额。这足以让人大吃一惊！很多人开始关注华为这个年轻的企业，慕名来投。这一年的华为，员工数量从当初的6人增至100多人。

再次打了胜仗，任正非干劲更足，但他不满于此，上进的他悉心寻找新的目标。很快，程控交换机跃入他的眼帘。

当时市面上的交换机种类繁多，程控交换机是其中使用价值最高的，同时，它对技术的要求也最高，需要投入的经费也最多。这种程控交换机可以用于企事业单位内部的沟通，甚至还能展开长途交流。

20世纪90年代初期，这种技术含量颇高的程控交换机仅仅在美国、日本和欧洲的一些发达国家出现过，至于正处于发展阶段的中国要造一部程控交换机，其难度不亚于詹天佑时代的清政府想要修建京张铁路。

困难摆在眼前，而且难比登天，任正非该怎么办？

第二章 踏上新征程

任正非在评估和预测中国通信市场时，遵循着『实事求是』的务实原则。他曾经预料，即便是在千禧年以后，中国的固定电话普及率也不会超过6%，而且使用范围仅仅局限在金融服务、铁路交通、统计部门、电力技术以及国防事业等极少数的高端部门。

1. 寻觅商机的美国之行

从代理交换机到自主研发交换机，任正非在交换机上收获了丰硕的果实。先前他所接触到的交换机相对普通，很大众化，而程控交换机则不同，对技术和资金都有高得多的要求。上这个大项目，任正非势在必行。不过，眼下的市场环境似乎对他不利。

当时的国内市场不论是科技资源的配置，还是市场渠道的促销都不乐观。技术水平落后，人才规模狭小，无法与世界上那些一流企业相比。

这种不利的地位从一些很普通的例子上就可见一二：在程控交换机的研发市场中，跨国公司在国内市场占尽了吸引外资的优势；通信设备产品的输入使得中国的国内市场再续了民国时代的不堪一幕，被欧美和日本各大强国牵着鼻子走的窘境，更加剧了中国通信产业中“七国八制”的混乱局面。美国的朗讯、瑞典的爱立信、德国的西门子、比利时的贝尔、加拿大的北电、法国的阿尔卡特和日本的NEC、富士通，毫无疑问都是一支支劲旅，占领了中国通信市场。

除了国际经济环境的不利，国内的制度问题也层出不穷。例如，在很多省份，从地级市到普通的小县城，各级电信局为了自身效益无不矫枉过正地放弃了“提倡国货”，在采购外国商品时大体比较宽松。还有，很多国外商品都会在政府贷款的扶持力度下受益——“买机器就可以出国考察”。这些现实问题，都制约着任正非“中华有为”梦想的实现。

如果延续早前物美价廉的商品输入原则，或许对于改革开放伊始、迫切需要适度化的“洋跃进”的中国能起到解燃眉之急的帮扶作用。可是西方国家的商贾大亨看中的是富于无限潜力的中国市场，因此在定位程控交换机的价格时往往“狮子大张口”，美国和欧洲国家的产品价格一般不少于300美元，稍稍便宜一点的日本货价格也在200美元左右。

除了产品的价格，围绕产品而来的延伸费用一样不低。程控交换机涉及话机组装、零件配置等细节服务，还要追加不少于5000元人民币的“手续费”。价格的高昂加上长达半年之久的排队等候时间，造成中国的固定电话普及率不足0.5%的尴尬现实。

这一切，任正非都看在眼里。他认清了这样的形势：“和平与发展”时代的到来，并不意味着以欧、美、日等发达国家和广大亚非拉发展中国家之间已经完全尽释前嫌，成了经济全球化环境中的合作伙伴，反而意味着少数大国运用资本、管理、技术和文化等多方面的优势，在全球范围内展开新一轮的“殖民扩张”活动。与传统时代单纯的政治控制和军事征服相比，这种“入侵”更具隐蔽性和欺骗性，手段也更高明，这自然会令广大谋求崛起的发展中国家更举步维艰。

“七国八制”的群魔乱舞，让方兴未艾的新中国面临着的“革命”形势与早些时候的严峻程度不相上下。任正非不甘心，更不愿放弃，一直等待着机会。

1991年，任正非等到了机会。这一年，邬江兴首次研发出万门级的04数字程控交换机，获悉消息后任正非大受鼓舞。纵使这个“第一”的殊荣不是他的，不是华为的，但属于中国，属于一个崭新的时代！

任正非从邬江兴的成功中看到了中国人在通信行业中逆袭的可能。邬江兴的经历与任正非特别相似。他是解放军信息工程学院的院长，比任正非小10岁。他和任正非一样是军人出身，同样对“中国人永远无法造出大型程控交换机”的断言嗤之以鼻。

邬江兴成功了，任正非看到了希望，按捺不住了。

任正非想要研发属于华为的程控交换机，但最初遭到了公司管理层的普遍反对。任正非有闯劲，反对保守，认为风险和机遇总是并存的，不去担风险，一味求机遇，不现实。不过，细细思考一番，觉得他们的反对也不无道理。毕竟，在一个国产产品处于劣势的时代安身立命才是根本，如果孤注一掷将辛辛苦苦赚取的数千万利润投入到科研项目中，一旦无功而返怎么办？

一半风险、一半机遇，任正非左思右想之后，在保守和激进之间做出了一个看似折中、实则大胆的行动：远赴世界第一经济和科技大国——美国，取发展通信产业的“真经”。

这年秋天，任正非带着一队企业骨干踏上了去美国考察的征程。一路考察，任正非有了不同的感受。美国的汽车乘坐起来更加舒适，看到的楼宇也更高，他的感叹虽不至于像明治维新的股肱臣僚岩仓具视和他远赴欧美参观的使节团那般“始惊、次醉、终狂”夸张，但也同样对美国的科技成就发出感慨：我国的国土与美国基本相当，但荒漠、大山、高原面积大，余下的土地承载着十几亿国民。加之缺少教育经费，文化素质偏低，人口增长快，田边地角均被挖空，何来的草地、山林呢？

说这段话时，任正非正参观完纽约繁华地带的中央公园。在这之前，他带着考察团已经领略了波士顿、达拉斯等大城市的风貌，对那里的工厂规模和IBM公司总部不由得啧啧称赞，算是开了眼界。不过，当游览到中央公园时，他才真正领悟到“科教兴国”的意义。

任正非原以为公园的核心地带又是一片科研基地或技术工厂，但走进以后发现里面竟然是一座原始森林。“从森林到工厂”，在此刻的任正非看来，或许正是中国的通信产业需要经历的一条曲折而又漫长的道路。

出于对科学研究和技术教育的崇拜，任正非走出中央公园后没有急于赶往下一个科技城市，而是走进自然博物馆，继续参观。出乎意料的是，自然博物馆中陈列着的各种珍奇精品和古迹文物让他和团队成员大开眼界，在一个小时的时间里，他们甚至连一个角落都没有参观完，这让任正非铭刻于心。

纽约之后的下一站，是本次考察的终点站——圣克拉拉。这是加利福尼亚州的一个特殊城市，没有任何工业产业，却有着美国大部分的电子科技和其他尖端技术的研发中心及科研总部。由于软实力强大，加利福尼亚州的GDP总量竟然为“世界第八”。

结束了这次美国之行，任正非等人从洛杉矶登上了返回深圳的飞机。在飞机上，任正非心潮澎湃，久久不能平静。后来他曾回忆当时的想法，表现出了对国家科学教育深深的隐忧：“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。”

羡慕归羡慕，返回了华为大本营后，任正非组建起以郑宝用等人为核心的攻关小组，以美国当时最先进的AT&T五号机为标本，研发属于华为的产品。

4年前，华为购买了一批万科股票。万科在市场上的形势一片大好，这也算为华为储存了一笔相当可观的资金。这份收成恰好用在了刀刃上。

1992年，是任正非创业以来的“幸运年”——有邓小平同志在南方谈话中对国民思想的空前解放，有邬江兴对全国科研人士的极大鼓舞，还有自身卓有成效的赴美学习考察。这些来自不同层面的能量推动着任正非和整个华为团队朝着更有作为的方向一路飞驰！

2.华为前途，喜忧参半

美国之行，让任正非受益良多，他更下定了在程控交换机上发力的决心。

早先，普通交换机的成功研发让华为的员工斗志满怀。任正非却没有将赚来的钱分给大家。他要以其为资本开始新的扩张。

对于任正非的决定，华为的员工并没有什么怨言。他们对任正非的下一步的进军路线——将市场定位从普通用户转移到公用电话的电信领域充满信心和希望。

20世纪80年代后期，华为交换机的使用客户大多数是事业单位、国营企业和一些较有实力的私营企业。它们都是电信网络的终端用户，虽然销售分布比较广泛，但销售额较小。而任正非青睐的局用交换机，虽然客户量较小，销量却十分惊人，而且能够促进长期甚至终身的合作，它的前景也比前者光明得多。

局用交换机的研制意味着华为必须在技术上有更令人惊喜的突破，这对任正非而言是一个巨大的挑战。甚至在市场关系上，华为必须“另起炉灶”，实现战略布局的全面更新换代。同时，在局用交换机领域有着实力更为强劲竞争对手。这对于年轻的华为来说更是严峻的考验。

任正非是军人出身，个性刚毅果敢，不怕困难。眼下既然锁定了程控交换机，他就不但要研发出属于中国自有的程控交换机，还要实现这种先进产品的局用化。为此，他放出狠话：“研发成功，我们都有发展；研发失败，我只有从楼上跳出去。”

任正非决心背水一战！

郑宝用临危受命，带领十几个研发人员打起了攻坚战。郑宝用果然不负众望。他在局用交换机的研发伊始就批判性地汲取了传统交换机研发的战略思维，运用模拟空分的技术路线，率先开发出以此为先导的局用交换机。这种所谓的模拟空分局用交换机，被华为命名为JK1000。

在郑宝用的带领下，两个冒尖的年轻人徐文伟和王文胜先后担任起开发硬件技术和软件工程的重担，成了他的左膀右臂。后来，徐文伟在任正非的提携下成了JK1000的项目经理，而王文胜则一个人在短时间内开发出所有的JK1000前台软件。

至1993年年初，JK1000宣告开发成功，并且在同年5月获取了邮电部的入网证书。这标志着华为打通了与电信局互通商贸的市场通道。

同年7月4日，江西乐安县邮电局的公溪支局成了这种局用交换机的“吃螃蟹客户”。自此，JK1000交换机打开了局用市场，与多家邮电机构先后建立起了合作关系。

JK1000交换机的局用化能在国内市场初战告捷，固然离不开以郑宝用为首的科研人员的努力和钻研，但兵法中“不可胜在己，可胜在敌”的成败原因时刻提醒着任正非。这让他知晓交换机营销的初见成效，是建立在中国市场无法在数字化转换的突破中创造奇迹的基础上的，这才是推动JK1000在短时间内拓宽市场渠道的根本原因。

早在1990年，中国通信领域的实际情况就已经不乐观了。例如，固定电话的普及率从上一个年代的0.4%左右至1990年中仅仅提升了1.1%，在世界排名第113位，甚至难以达到二战之前美国的普及水平。而1990年的美国，固定电话的普及率已经达到了90%以上。

任正非在评估和预测中国通信市场时，遵循着“实事求是”的务实原则。他曾经预料，即便是在千禧年以后，中国的固定电话普及率也不会超过6%，而且使用范围仅仅局限在金融服务、铁路交通、统计部门、电力技术以及国防事业等极少数的高端部门。

不过，时代的变迁出乎了任正非的料想，随着社会主义市场经济体制的全面建立和迅速发展，国内市场对于固定电话早已有了更为强烈的需求。在消费需求的刺激下，到了2000年，国内固定电话的普及率已

经达到了50%，这比任正非预料中的数据增长了将近10倍！

即便是在1993年底，各种局用交换机也如同雨后春笋般地陆续出现，JK1000交换机在历经“短暂的春天”后，很快被更先进的外国产品和一些国内产品所超越。这也意味着在通信生产领域中空分技术已经成为落伍的东西了。

这不能归咎于外国商品的冲击与恶性竞争，主要原因在于任正非的数字化隐忧：华为的这种局用交换机之所以能初露头角，主要是因为它建立在国内市场对数字化技术十分生疏的基础上。而到了1993年下半年以后，中国经济和科技水平发展相当迅速，特别是计算机技术的发展，使得交换机随之进入了“数字化”的新时代。

数字技术在使用功能、成本节省和性能技术等各个层面都远远优于空分技术。所以说，在当时看来JK1000面临着夭折的危险，并不是杞人忧天。

另一方面，国际范围内的各大企业也不会无视华为的崛起。在对任正非带领的这个看似不大的华为集团刮目相看的同时，他们纷纷采取行动予以回击。特别是“通信网建设一步到位”战略思维的稳步践行，促使电信局和电业部门将目光重新聚焦于华为。

这种战略思维的优势，主要体现在光缆传输技术的发挥和普及上。即便是通信体制不成系统的广大农村，也开始广泛使用自家交换机。交换机与传输技术的融合互补，使得这些国际巨头拥有了重复投资的便利；加之市场上过度张扬的宣传，国内发达省份也受其渲染，“一步到位”的观念在全国各地普遍蔓延，这对华为来说无疑是一场不可忽略的灾难。程控交换机的“局用化”，从任正非开始，却被更为前卫的“数字化”无情拦截。

这下陷入恐慌的不再是国际大企业，而是正处于起步阶段的华为。技术部和销售部十分紧张，一边紧锣密鼓地为JK1000做着各种宣传和造势活动，一边组织电信局的人员展开研讨会，苦口婆心地声明即便是在先进数字技术的运作下，“一步到位”的观念也是不科学、不现实的。任正非更是一针见血地指出：“综合到位要量力而行。”

任正非与公司全员通力合作，很快便见到了效果。在1993年当年，JK1000交换机仍然卖出了200多件。而且，任正非也信心满满地表示，这种程控交换机在新世纪以后也不会落伍，他还特地列举了一些例子：“目前日本1/3的交换机还是纵横制的，英国也将近1/3。”他又风趣地调侃道：“对于使用了一两年之后的元器件已经老化完毕的，正好进入青壮年时期，又可以半价转让给其他地方，何乐而不为呢？或者也可以通过整个农话局的维修中心，在全省范围内调剂。”

任正非很乐观，可他的这些预料遭到了一些客户的质疑和反对。最典型的是河南商丘的邮电局农话科长张荣钧。这位张科长毫不留情地指出这些机器（资料上写的是用户机，这里改成机器就行）在使用过程中不如人意，“尤其是雷击问题更是令人头痛”。

1993年这一年，任正非有得有失，但绝不患得患失的他早已认定了自己要走的路。

3.“与时俱进”，才是发展王道

任正非很推崇毛泽东，将其思想精髓不断地应用在华为的经营和发展方面。在毛泽东思想的体系中，“与时俱进”代表着“前瞻性”，是要求主体做到紧随历史和时代的变革争取走在最前沿，才不会使自己沦为牺牲品和被淘汰者。任正非很推崇这一思想，他希望自己和华为也能“与时俱进”。

1993年，华为在JK1000局用交换机的研发中成果显赫，但有一些危机因子凸显出来。尽管任正非一再表示“市场不相信眼泪”，却也意识到了“理想再好，止步于竞争对手”的道理。通信产品作为当今世界上最为高端的产品，其技术的更新速度远非传统工农业产品所能企及。对于技术水平相对滞后的中国，辛辛苦苦研发出的产品，在外国很有可能已是被淘汰废弃的东西。JK1000交换机的销售没能收获预料中的完美结局，就在于年轻的华为低估了竞争对手的实力，结果让客户纷纷转向采购国外设备。

实际上，华为在1993年把JK1000交换机推向市场时，任正非也意识到了数字化的威胁。

早在1992年初，全球领域内的数字交换机技术就已经因欧美国家的研发而率先成熟，并开始向世界各地的市场积极推进。这让原本在世界通信领域中独领风骚的空分模拟技术马上被边缘化。

任正非居安思危，没有因HJD48的大获全胜和JK1000的局部胜利而沾沾自喜，反而心生隐忧。一旦数字化产品在全球范围内推广开来，在技术上过分依靠空分模拟技术的华为极有可能面临倒闭的危险。

前途未卜，任正非还是选择激流勇进。他的刚毅性格绝不允许他低头。在情势不容乐观的时刻，他仍满怀信心。后来回忆这段难熬的岁月时，他说：“当时我们不懂事，误上了电信设备这条‘贼船’，现在想下都下不来了。”

选择继续做下去，就得改弦易辙。任正非开始将目光转向数字程控交换机，打算利用新的“战争”来转移“矛盾视线”，以此壮大华为。最起码，让华为绕开商场角逐的当口。

如果说，从普通民用交换机的制造升级为局用程控交换机的研发，是任正非为了扩大战果而实现的创业飞跃，那么，从空分模拟技术跳跃至数字化技术，则是他在“与时俱进”观念的促动下，极力让华为摆脱被淘汰命运的必行之举。

1993年下半年，在华为的秘密研究室里，一项即将取代JK1000交换机的新式产品已经开始向市场伸出触角，它就是在数字化技术助推下研发出的新产品——C&C08程控交换机。这种新产品的优势在于，除了数字化，还有着内部光纤、智能化的智慧结晶。

C&C08数字程控交换机的破壳而出，标志着国产通信技术已经具备了跻身于世界先进水平之列的资本。崭新的华为骄子——C&C08数字程控交换机，让任正非看到了新希望。

在华为主将郑宝用和项目经理毛生江的合力运作下，2000台C&C08数字程控交换机开进了国内市场。新产品有了，而凝聚在其背后的辛酸和艰涩也是华为人不能忘记的。

为了能让国人更多地使用自主研发的数字交换机，任正非大手笔不断。他在人才市场上招兵买马，将大批通信专业和邮电学院毕业的理科精英纳入麾下，由郑宝用和毛生江统一调配，在数字产品的研发和创制上开足马力。

这些新人虽然专业素质不低，却经验有限，他们在解析书本知识时头头是道，可终究没有跟真正的交换机打过交道。

为了解决这个问题，任正非将程控交换机的规范理论印成了“红皮书”。在华为企业内部，研发人员人手一本，只要进行研发，就一定要参照里面的内容。在华为简陋的办公室里，“红宝书”声名鹊起。

由于处在比较尴尬的起步阶段，华为能提供的硬件设施和软件技术都处于低端水平，在研发交换机的过程中，常常因频繁的死机现象和万用表测量误差过大等问题而使得研发进程屡遭停滞，进展十分不顺。

而当JK1000交换机在市场销售中走向低谷以后，华为因数字技术新产品的研发却需要加大投入，这也

把华为的财务状况搞得十分糟糕，只出不进。更雪上加霜的是，自从1992年中国人民银行实行财政紧缩、利率下调的政策以后，银行在企业贷款方面受到了市场性限制，华为无法通过这一渠道灵活周转资金。

华为内部的人力资源也存在着相当大的问题。员工工资得不到保障，常常出现“有了上顿没下顿”的入不敷出的窘迫现象，以至于年终奖金分发完毕后，员工便纷纷离职，人才外流情况比较严重。

此外，由于当时深圳的户籍查验审核工作十分严格，而来这里打工的人员大多没有深圳户口。他们必须返乡办理暂住证，没有这个证件，就很可能身陷囹圄，连项目经理毛生江都有过这样的“光荣经历”。于是，华为的人事负责人曾信富便屡屡去公安局“捞”人。华为内部一度出现了这样的不堪现象：员工要想偷懒不上班，就以被抓为由旷工。

华为在当时还是一家中小企业，公司内部的安全无法得到保障，常被小偷光顾，甚至空调窗机和研制好的新产品也曾被偷过。

工作条件艰苦，人才流失严重，这一度在华为内部形成了恶性循环。

面对着这种种危机，有人建议任正非暂停生产，还是像早期那样专注销售，把如HJD48交换机这样的产品作为公司的拳头产品。这样做，虽然不能迅速发展壮大，可起码能保证温饱，不至于活得那么辛苦。

这个建议是比较合理的，眼前的现实也的确如此，可遭到了任正非的严词拒绝。他觉得，虽然继续生产中等科技容量的交换机能节约经费，公司和自己不至于手脚被束缚，但历经JK1000的先热后冷，这个教训也足以说明如果放弃追逐世界一流技术产品，只满足于生产普通的通信产品，那么华为永远会被人牵着鼻子走，永远也不会实现“中华有为”的大目标。

任正非打定了主意，任凭那些反对者道出现实如何残酷，他仍决定孤注一掷。当时华为内部很多科技精英选择离去，但郑宝用和毛生江没走。

就是在这些不利的情况下，C&C08数字交换机研制成功，并有2000台顺利问世。任正非的坚持果然得到了回报。

“与时俱进”，才是发展的王道。在新产品取得初步成功之后，任正非放眼市场、洞悉全局，开始捕捉新一轮的商机。

4.打一场“持久战”

如果将华为比作一只即将生产的大海龟，那2000台C&C08数字程控交换机就如同其2000枚“卵”，虽然已经埋在了沙滩之下，但到底会有多少只小海龟能撑到破壳回到地面上，又能保证不被天敌所吞噬？这是一个让华为内部很多研发人员都担心的问题，任正非也一样心忧如焚。

尽管任正非早在1993年年中就已经将浙江义乌开发成C&C08的首批客户，将其视为开局的起点，但由于产品性能在审校上的不足，这项合作只能一拖再拖。任正非慨叹创业的艰难，毛生江更是心急火燎，甚至常常对时任华为软件经理的刘平大发牢骚：“再不出去开局，老板要杀了我。”

一直拖到了这年的10月，C&C08数字程控交换机的开局工程才开始启动。2000多只“小海龟”试图从沙滩爬回浙江义乌这片深邃湛蓝的大海之中，却遭遇了颇多意想不到的阻碍。

浙江义乌接受了这一批订货。然而，刚刚试验第一台交换机便发现性能不佳，呼损大、死机、断线、信号质量差等各种问题层出不穷。面对这些问题，任正非再也沉不住气了。他亲自出马，带领开发组的大部分员工奔赴义乌电信局。郑宝用也一并跟随，希望通过全员努力共渡难关。

任正非亲自出面，为华为的研发团队带去了精气神儿。员工们士气空前高涨，在对交换机进行调试时，工作进展得格外顺利。

那一年，义乌的10月比较清冷，供暖设施十分简陋，员工们索性穿了两双袜子，身上披着两件夹克衫。烧开水的电水壶常常遭遇电源短路，大家很难喝上一口热水。

条件艰苦，时间不等人。工作紧迫，为了更快完成任务，在做交换机的调试工作时华为为员工开始施行24小时两班倒制。在预订的旅馆中，员工们要么是“日出而作，日落而息”，要么是如狼群那样“昼伏夜出”。旅店的老板居然难以辨认他们的出发和回归，不晓得到底是上班还是下班。

华为团队抓紧一切时间不断更新和优化技术性能，可电信局还在一些细节问题上“吹毛求疵”，提出更高的要求：希望他们在提升实用价值的同时，将机架设计得更为美观，将安装的固定方式改造得更加完美，还要在远端用户的功能上尽量有所开拓，等等。

这一场“义乌开局战”，始于1993年年中。对于任正非和华为的每一名员工来说，这是一场陷入泥潭的“持久战”。直到数年之后，任正非才放心大胆地撤回所有驻守在义乌的“武装力量”。

与所有的局部战争一样，完胜的标志往往是由一场具有标志性意义的硬仗决定的。对于华为而言，这场硬仗，就是交换机在义乌电信局开局活动中宣告胜利，并得到了当地电信部门中权威人士——丁剑锋的认可和称赞。

丁剑锋是当时义乌电信局佛堂支局的在任局长。在华为开局中，他给予了极大的支持和帮助，成了华为最可靠的“友军”。等所有调试和测验问题都全部解决后，丁剑锋按捺不住内心的喜悦：“我们的两代交换机都拿回去进了华为博物馆。”他幽默一语的背后其实透露出对华为提供的这一款交换机的满意。

在使用了C&C08数字交换机后，针对质量，丁剑锋一样给出了高度评价：“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。”

除了称赞质量，在具体评价“科技感”上，丁剑锋也没有吝惜赞美之词。他觉得，不论是其固有的中文菜单方式和鼠标操作性能，还是清晰美观的界面和方便灵巧的操作，抑或是软件较高的安全性、计算精准性以及计费可靠性等，这款产品都具备绝对优势，而且简单易学，便于在农村市场中广泛使用。毫无疑问，具备这些特点的C&C08数字交换机很合这位丁局长的口味，而他的赞誉，也标志着华为在这场开局之战中获得了重大胜利。

历经本次远征，华为的员工等于接受了一场“军事智慧商业化”的洗礼。C&C08数字程控交换机在浙江义乌的成功开局，也终于让华为在1993年底摆脱了困境并掌握了高端化的数字技术，这在华为的历史上有

着非凡的意义。

任正非之所以能带领华为逐步占据更多的市场份额，在于他始终恪守着“农村包围城市”的战略方针。不忘贴近农村用户，在研发和调试过程中能将新产品拓展到农村市场中，这种优势，即便是技术含量处于优势的国外同类产品也是无法具备的。

在这场成功的“反击战”中，任正非觉得有一种助推力至关重要，即“兵民”路线，特别是对年轻人的大胆录用和提拔。当时的华为上至管理层，下至员工，年轻人居多，如挑起研发大旗的郑宝用已是最为年长的了，却不足30岁。员工的平均年龄只有25岁，最小的甚至才19岁。这支年轻的队伍，在激情与信心的双重刺激下，弥补了经验不足的短板，在义乌开局成功着实不易。后来，任正非极为重视对青年员工的栽培，就是因为这次逆袭的成功。

返回深圳“大本营”后，研发人员欢欣鼓舞，任正非也难掩内心的喜悦。但同时，任正非仍然在会议上叮嘱大家切忌骄傲自满，毕竟这场决定性的胜利后，接下来还要在义乌继续清理残局，虽然不再似以往那般辛苦，流程却更加烦琐。

之后，任正非带领员工又完成了两件事：第一，继续和义乌电信局的客户进行合作，以令交换机的配置工作和调试功能达到客户最为满意的状态。第二，在“大本营”内，优化C&C08交换机的技术配置。第一项工作属于分内之事，这个自然要全力以赴，在数年之内顺利完结；第二项工作则比较困难，仍然需要员工苦心钻研。员工们顿感压力陡增，却更有信心，毕竟已经获得了阶段性的大胜利。

任正非曾预料：“交换机的优化工作要持续8年，要不断地接收用户的反馈信息，不断地改进我们的交换机，使它长期居于最先进交换设备的行列。”任正非一语中的。在接下来的优化工作中，华为的这一款数字程控交换机的优化工程果然在8年以后才宣告正式结束。

当时，他不惜以高薪聘请德国的优秀设计师，对机架组装、机柜安排以及外观上的审美格局的配置等各个方面进行精细化维护升级，后来更是在远端用户的版本开创过程中有所发展。

在国内的通信市场中，华为以C8&C08数字程控交换机为拳头产品稳稳地占领一席之地。然而，任正非没有因此而满足。他厉兵秣马，不辞劳苦，又将研发的目标瞄准了万门机！

第三章 华为新起点

任正非疑人不用、用人不疑，尽管郑宝用初战不利，但在接下来的万门机研发项目中，郑宝用仍居『将军』的位置。在任正非的责成和催促之下，郑宝用马上建立起一支新的『特种部队』——万门机研发项目组。

1.万门机的问世

当华为在C&C08数字程控交换机的销售上取得了很令人可喜的成绩时，任正非开始了对新产品——万门机的研发。

在多次研发中，任正非看中了郑宝用的头脑和魄力，于是在研发万门机时，他照样让郑宝用做统帅。郑宝用临危受命，信心十足，并向任正非承诺：“我办事，您放心！”

万门机并不是一种独立使用的产品，它需要附加在程控交换机中才能彰显出自身的价值。本已先进的C&C08数字程控交换机一旦得到万门机的技术辅佐，便将如虎添翼，在同类产品中极具竞争优势。

对华为来说，研发万门机意义重大，堪称是极其重要的一步棋。虽然任正非在交换机的技术革新中前后消耗了十几年的时间，但万门机的研制成功无疑是这场持久战中不可忽略的转折点。

回望1993年年底的华为，为了快速启动万门机研制工程，郑宝用召开了动员大会，鼓励员工鼓足精神、放手去干，并给出了一个极为大胆的承诺：“你们尽管开发。开发出来，我保证帮你们卖掉10台。”

郑宝用很不简单。前几次新产品的研发成功，他功不可没，而此次万门机走进市场时，他在华为的地位再攀高台——因为他的估计“错了”。他的评估太过保守，C&C08的万门机配件所卖出的数量根本不是区区10台，而是几十万台！后历经数年的发展，这种万门机很快成为国内公用电话通信网络中的主流配置设备。

华为又一次大获全胜！

当然，与研发数字化程控交换机一样，万门机的问世过程一样坎坷又波折。

当时郑宝用手下的员工很多，他觉得有必要培植自己的科技助理。于是，在“参谋长”之下又衍生出一个新职位：高级参谋。这个“高级参谋”的职位经过海选，最终确定的人选是青年干将李一男。

李一男毕业于华中理工大学，跟郑宝用专业相同，都是光学物理专业，不过他的经历似乎更为辉煌。他是大学母校中少年班的学生，进入大学时只有15岁。读研时，还没有毕业的他便选择离开学校外出闯荡。

李一男对自己的未来充满信心。所谓“良禽择木而栖”，经过比对，他把年轻却有着无限前途的华为作为自己的实习单位。

这一年，正好是华为陷入科研鏖战的1993年，李一男22岁。

李一男年龄小、体质弱，每当中央领导来华为视察时，大家都会为他下一道特殊指令：多吃一点，尽量显得雄壮和气宇轩昂一些。

李一男虽然人小，但天生禀赋异常，极富创新意识。郑宝用与自己的科研小分队在万门机的方案设计过程中，早先进展得并不顺利。由于仍然处在零起点，大家普遍的看法是直接仿效上海贝尔的S1240、富士通的交换机中的科学组装原理，如法炮制，以化解当时华为财务上的燃眉之急。

不过，既然选择以科技的制高点为发展目标，就不能抄袭人家，跟在人家后面爬。而眼下的现实又是年轻的华为无力改变的，他们没有属于自己的科研体系。这时，李一男提出了一个折中方案：到国外搬救兵，在万门机的研发中采取“中体西用”的设计路线。

从理论上讲，李一男的这个方案并不见得多么高明，但郑宝用和研发小组成员却对他刮目相看，因为他的方案中提到了一种新玩意：Multibus总线技术。

这种技术出自美国英特尔公司。在李一男看来，将这种标准速度最快的总线技术移植到华为，必然给万门机的创新带来意想不到的结果。

郑宝用年长李一男几岁，但还都是年轻人，都富于前卫大胆的创新理念。郑宝用觉得李一男的这个方案可行，于是马上以华为研发部的名义拿出20万美元，订购了万门机研制过程中需要的开发板和其他相关设备。

遗憾的是，由于迫切追求结果，加上华为本身并不具备依靠总线技术来扩大产品研发的能力，历经几个月的苦战后，最终第一阶段的万门机研制活动草草收场，白白浪费了20万美元。

这种结局是所有人都不想看到的，“全面战略进攻路线”已然不能继续，只有积极防御。由于浪费了100多万元人民币，加上1993年年中华为资金周转相对吃力，每天接到外来电话就心惊胆战的李一男只好再度请郑宝用来助一臂之力。

郑宝用倒是胆大，不怕接手烂摊子，他八面玲珑，很善于社交。利用这个长处，他将原本的损失降到了20万元。

万门机的研发，第一阶段以失败告终，但郑宝用将损失限制在最低状态，也等于是为华为的东山再起保留了元气。

李一男初出茅庐碰了钉子，但任正非和郑宝用都没有对他有任何责怪。任正非说，他不会以一时的成败来论英雄；华为的企业文化，其精髓不在于百战百胜，而在于在战局不利的状况下培养出风险抗拒能力。显然，正是这种抗拒能力，成为华为至今仍能国际市场上如鱼得水的重要原因。

在哪里跌倒，就在哪里爬起来。郑宝用和李一男在总线技术的借鉴方案化为泡影之后，马上开始重新探索。

郑宝用和李一男是“校友”，两人在闲暇之余也常会提及大学时代的生活和学习，这种闲聊无意中给他们带来了灵感：用光纤连接模块的方式取代过去的总线技术，一定可以超越山寨产品，而且一旦成功，连国外的高端产品都望尘莫及！

郑宝用和李一男并不是盲目乐观，他们确实看到了这种光纤技术的优越性。国外的万门机大多以电缆连接的形式完成，而电缆连接虽然有着很广阔的应用市场，却存在着很明显的缺陷，如对技术本身的维护成本过高，特别是在用户过于分散的地方进行铺设的时候往往经不起远端市场的推敲。而用光纤取代，则完全能弥补这个不足。

鉴于华为前两次成功的经验，郑宝用和李一男依然沿用“农村包围城市”战略。光纤连接技术，同样适合通信产业飞速发展的农村。就这样，在潜在形势比较有利的情况下，两个人开始考虑能否用光纤作为万门机的连接材料。

李一男为了弥补第一阶段的败局，很快启动了光纤研发项目，将万门机的研发迅速转入了第二阶段。

经过研发所得出的经验，李一男发现，即便是如美国这样的科技大国，所掌握的光纤技术也并不是很成熟。在交换机的配置中，最合适的只有AT&T的5号交换机。于是，李一男采用了另一种光纤传输技术——准SDH技术。

也许，此时仍惊悚于之前失败的李一男还不会想到，这种准SDH技术经过他的掌控和运作，后来成为世界上最为先进的光传输技术。

前途是光明的，道路是曲折的。虽然准SDH技术的潜在价值已经被李一男发现和认可，但在华为的研发战略中终究缺乏一个统一的通信标准与之相搭配。为了解决这一难点，李一男采取自制规则：采用光纤作为交换机和万门机连接材料的同时，将交换机的母机设置在县电信局，并以此为根据地，对系统进行维护和计价，远端运行模块则深入乡镇，二者之间建立起广泛的光纤连接通道。

这一次，李一男会成功吗？

2.邳州之战

按理说，在第二阶段的战略规划初具规模后，郑宝用和李一男可以放手大干一场了。不过，谨慎的任正非还是觉得“不妥”。他可以让员工尝试一次次失败，却不能再以金钱作为代价了。为了让这种光纤连接技术真正得到全面应用，任正非决定亲自出马，全权指挥，打赢这场硬仗！

任正非疑人不用、用人不疑，尽管郑宝用初战不利，但在接下来的万门机研发项目中，郑宝用仍居“将军”的位置。在任正非的责成和催促之下，郑宝用马上建立起一支新的“特种部队”——万门机研发项目组。郑宝用授权李一男为该项目的总经理，刘平为软件项目经理，余厚林出任硬件项目经理，两位大哥成了李一男这个小弟的左膀右臂。

等到这一批总计2000多门万门机产品统一开发结束以后，又一支“潜力股”脱颖而出，成为项目组中的后台项目经理，这个人就是费敏。除此之外，软件项目组的主要参与者还有洪天峰、李海波、周元、陈辉等人，硬件项目组的参与者有黄耀旭、朱天文、李建国和张裕等人。

1994年，华为万门机的研发在郑宝用、李一男、刘平三人的通力合作下，已经到了最后的联调阶段。当时，让世界沸腾的世界杯也在美国拉开帷幕。

华为内部的很多员工都是球迷。世界杯一开赛，大家自然更多地去关注这一盛大的赛事，也就不经意地影响到了万门机的研发工作。

任正非看到这个情况后想出了一个“投其所好”的办法：以看世界杯作为奖励，来调动员工的工作热情。任正非把自己的想法告诉了各位经理，李一男与手下人也集思广益，最终与大家达成共识——“项目组每天加班到凌晨两三点，然后看一场世界杯的转播，第二天睡到中午再上班。”

这个办法很好，既灵活又人性，员工能安心地看比赛，在研发万门机时也能心无旁骛，一举两得。

研发万门机并不如预想的那样简单。首先，在万门机开发中需要大批零件设备，如逻辑分析仪、数字示波器、模拟呼叫器等，这要求员工束紧腰带，宁愿几个月领不到工资也要优先采购这些设备。

万门机技术体系中最关键的一环是开发板。由于光线传输技术主要依靠电路渠道为载体，所以开发板急需进行电路化的整饬。对李一男来说，新电路开发板的成败，成了当时研发万门机成败的关键。

为了成功创制出华为独有的电路开发板，刘平担起了这项重要任务。他在上海交通大学从事科研工作的时候，已经有过这种开发板的电路化工作经验，此时为了节省经费支出，他在实验室内开始“闭关”研究。

按照常规的研发环节，必须先尝试着自制电路图才能构建电路开发板。做好电路图之后，还得通过面包板来搭建一个实验版的雏形，然后再做实用和试验的工作，这才算投板完毕。

刘平则不然。为了加快研发进度、节省经费，他在设计好电路图后马上远赴香港，以双倍的价格加速投板进程。凭借着丰富的投板经验，他如期完成了这项艰巨而又充满风险的任务。

一个星期后，第一款样板宣告胜利完结，调试以后便迅速进入到第二板。在这一阶段，刘平仍按部就班，力求最大限度地节省科研经费。

可惜的是，科研进度没有如刘平预料中那样顺利。按照原计划，初次完成的2000门模块局早在一个月以前就应当组装到现场，可是由于相应的2000门机大多数却经不起系统工作稳定性的考验。这自然有碍现场装局计划，不断被拖延。毕竟，这些机器设备在基本试验这一关都无法通过，又何以经得住接下来更严峻的考验呢？

一时间，整个项目组和开发部都忧心忡忡。任正非倒是一副“泰山崩于前而色不变”的状态，依然很有信心地鼓励各部门的项目经理，一定要把这个任务完成并做到最圆满的状态。

任正非内心也是有些忧虑的，但在这个关键时刻，作为掌舵人，他只能把这种担忧深深地藏在心里，

不然人心散了，凡事都做不成了。打起精神的他甚至还像模像样地对员工讲述数字机的技术原理，并将“战场”很快拓展到了华为现有势力之外的地域。

任正非选择的第一个万门机的推广战略据点，是江苏省的一个二线城市——邳州。

这次进军，华为一改惯用的“先农村后城市”的推广策略，首次在城市中大展拳脚。华为将第一门业已配置了万门机的C&C08交换机，安装在县级电信机房当中，当时华为南京办事处主任徐旭波和专门负责主管邳州项目的推销者杨军，成为这次推广行动的主要负责人。

进军城市，对华为的全体员工来说是一个千载难逢的好机会。可是对于邳州的电信部门而言，他们显得忧心得多。因为早在不久之前，邳州电信局曾看好上海贝尔的S1240交换机，但很快以失败告终，因为当地用户需求量过于庞大，造成了供不应求的尴尬局面。

贝尔为了解决这个问题采取了大规模的扩容计划，可这样一耽搁，使得贝尔产品的订货时间在邳州整整拖延了一年之久。

邳州电信局采用带有万门机的交换机，固然是为了自我革新，但鉴于与贝尔首次合作的失败，邳州电信局也很难定夺，不知新的合作者是否会重蹈覆辙。

获悉情况，机敏的南京办事处很快采取了“加塞”式的说服和营销行动，最终将邳州市争取了过来，使其成为华为的合作伙伴。出于信誉的考虑，也为了避免闹得不愉快，邳州市电信局决定“做比较”，先遴选产品，最后再定夺。

就这样，装有光纤万门机的华为C&C08交换机和配置S1240技术的贝尔交换机，各取出了一个样品，放在同一间机房中试用。

有比较才有鉴别，想不到信心十足的华为在与贝尔决战的第一个回合中就有些黯然失色。与外形大气、华美的贝尔产品相比，华为的产品实在太土气了：矮小的机柜、灰暗的颜色、松软的机架以及电路系统极不稳定的电路开发板，没有一样能与贝尔产品相提并论。

华为的工程师们已经十分努力了，机器也进入了调试阶段，可是机器自身的联系信号仍是一团糟，长途电话的功能更是形同虚设。任正非不断委派更高端的人才来处理这个紧急问题，并把中继板、中继线等关键部位都进行了更换。可是每一次尝试，都无法解决联络信号差的根本问题。

一贯信心满满的李一男此刻也显得颓败，他甚至对刘平说过这样的话：“我可能干不下去了，以后你接着干。”

不过，他很快又重拾信心。他的信心，来自另一位后来居上的后台项目经理余厚林。

余厚林有着很强的接线能力，他发现了交换机不能发挥出全部功能的根本原因：原来，是交换机在接地上出了严重问题。解决了这个问题后，华为总算解了燃眉之急。

电信局已经接收了用户的支出费用，出于急切放号的需求，交换机还没有详细测试，就草草接上线。华为的员工只能赶在晚上无人使用交换机时调试。

在使用程控交换机的过程中，最主要的问题集中在时隙资源，由于其与话路的关系仅仅停留在“一对一”的技术格局上，因此大家在半夜加班时为了消弭时隙资源可能被用完的局限，在软件中设置了每天凌晨两点钟的重启功能。

添加了这种功能，时隙资源的占用问题得到了缓和，但仍免不了时隙清零过程中的自发鸣叫现象，以至于交换机的“半夜鸡叫”屡遭诟病。任正非左思右想，决定采用升级版本的办法，最终总算解决了这个让人叫苦不迭的问题。

1994年8月，华为的员工来到邳州，本是希望在国庆节之前迅速竣工，可是由于问题屡出不穷，一直拖延到当年10月中旬才结束。不过，华为也正式取代贝尔成为邳州电信局的第一批产品合作企业。这是值得庆贺的。

取得了最终的胜利，过程着实艰辛，华为的工程师和项目经理们也开始回味一个被忽视的重要细节：如果任正非不亲临前线，此次要想逆袭贝尔实在困难。

所谓“老将出马，一个顶俩”。所言非虚！

任正非亲力亲为，又一次在华为内部树立了威信。在本次“邳州鏖战”险胜之后，他看到了华为在未来发展的希望。

返回深圳以后，任正非向员工们宣称：“10年后，华为要和AT&T、阿尔卡特三足鼎立，华为要占1/3天下！”

果然不出所料，10年以后的华为不负众望，成功跻身于世界固定电信网前5名设备供应商的“光荣榜”之列。就在华为于邳州首战告捷的一年以后，AT&T便遭遇了分裂，其中的一支——朗讯迫于竞争压力，不得不与阿尔卡特组成联盟。由此可见，在三家企业的角逐中，华为已经获取了“天时”上的绝对优势！

3.改变自我，改变历史

20世纪90年代前半期，任正非励精图治，在数字化的程控交换机和万门机的研制上取得了不俗的成就，但就那个时代和华为本身而言，它所面临的竞争依旧激烈且残酷。

“冰冻三尺，非一日之寒”，华为的发展速度缓慢，难以抵御风险和困境的现状，并不是因为任正非在管理上有失误，而是中国在通信领域中积贫积弱的客观现实导致的。

自改革开放以后，贫穷落后的中国总算迎来了经济发展的新阶段，特别是20世纪80年代以后，中国的通信业进入了全面发展并崛起时期。与所有的发展中国家在科技领域和城市化水平中的发展特点如出一辙，此刻的中国通信也呈现出“起步晚，发展快”的态势。在短短的数年时间内，贯通全国的通信网络便已经形成，以仅次于美国的规模实现了与世界的连接。当时，有人用“一日千里”来形容中国通信的发展状态。

20世纪90年代，中国的通信行业进入了增长的高速阶段，并一度呈现出“百家争鸣”的竞争局面。大浪淘沙之后，最终有四家运营商脱颖而出，成为中国通信行业的“四大天王”，这就是中国移动、中国联通、中国电信和中国网通。

为了抢夺市场与客户资源，四家运营商之间展开了激烈的竞争。这种竞争，反倒促进了电信企业在科研、销售和管理层面的全面进步，为中国的通信事业做出了巨大贡献。

当时通用的固定电话，已经由上个年代高达5000元一门的初装费演变到“化零状态”。也就是说，到20世纪90年代中期，数以千万计的电话用户为这些企业带来的效益已经让企业可以将固话初装的费用忽略不计。通信产品，彻底成了一种市场化的东西。

随着数字技术取代空分模拟技术，中国的通信技术在飞跃中又多出了一道显著的分水岭，华为在研制程控交换机上的成功足以说明这一点。

与通信行业几乎同步发展的，正是邮电行业。20世纪90年代以后，随着邮电行业的投资行情呈现出一片乐观的情形，与电信行业有一定“孪生”关系的邮电行业，以400亿元的可查投资账目，开始以厂房、管道的修建资助方式为电信的继续起飞提供着源源不断的资金。

电信业自身的迅速发展，加上姊妹行业的资金援助，使得中国电信格局再度分化出众多的企业，规模不等，但大多数以手工作坊起步。而随着大批的电信工程师和工科知识分子“孔雀东南飞”，多种优惠政策并行的珠江三角洲一带成为电信企业的福地。

除了珠江三角洲地区，另一个比较抢手的战略要冲自然是祖国的“心脏”——北京。

从空分模拟化到数字化的科研蜕变，使得很多民营或私营企业摆脱了作坊的形态，开始向大中型企业的方向阔步前进。不过到20世纪末，完成这种飞跃的只有四家，他们成了当时中国在通信行业里的“中兴四将”——巨龙、大唐、中兴通讯以及任正非率领的华为。其中，巨龙和大唐镇守在北京，中兴和华为则屯扎在深圳。

有感于腾飞中的中国电信，人们将这四家企业并称为“巨大中华”。

在“巨大中华”中，中兴和华为的起步时间较早，而北京的两家则分别成立于1995年和1998年。也就是说，当任正非把程控交换机推广到市场上的时候，巨龙和大唐还未曾出世呢！

在国内市场上，华为的发展比较顺利，在20世纪末跻身于“巨大中华”行列，但是其所面临的压力和无休止的竞争同样很大。

改革开放这一利国利民的政策刚刚出台不久，国外的巨头便纷纷看中了中国市场，接踵而至。“巨大中华”面临的矛盾焦点也逐渐从国内同行业之间的竞争转变成与国外巨头的商战。

年轻的华为，自然难以同这些财力雄厚、技术先进的国际电信巨头抗衡。国际巨头们以降价方式，疯

狂地抢夺市场，这对国内电信企业造成的影响显而易见。

当国际巨头逐渐在中国市场占据更大的份额后，开始采取合资的方式侵吞国内电信企业的市场。首先发难的是比利时人，贝尔公司与邮电部合资，成立了上海贝尔公司。拥有着一流管理经验和工艺装备的上海贝尔，以上海为基地，疯狂捞金！

一时间，中国通信市场混乱，不仅仅体现在“七国八制”的乱象上，还有着很多不可忽略的细节性问题。比如，由产品竞争导致的多制式现象，使得产品本身的质量开始下滑，互联互通的功能随之遭到较大程度的削弱。更严重的是，国人长期以来对外国商品依赖，致使国内电信企业在核心技术的独立性上遭到了“淤泥”的阻隔，甚至于国家的经济安全和国际声望都因无法解决这个问题而有所减损。

面对纷纷来袭的国际巨头，任正非感触良多：“华为在自己的家门口遇到了国际竞争，知道了什么才是世界先进。我们是在竞争中学会了竞争的规则、学会了如何赢得竞争。”

由于在程控交换机的研制上已经取得了较为显著的成果，此刻面对国际巨头，任正非早已不再只顾华为的安危，他要联合国内企业正式向国际巨头宣战！

兵贵神速，也正是在此时，当邬江兴在解放军信息工程学院完成了第一款国产的程控交换机之后，任正非紧随其后，以数字化取代空分技术，打造出了更为先进的C&C08程控交换机。而1994年万门机的成功研发，更使得国内程控交换机的价格稳步下降。1991年，国产的程控交换机每线大约是400美元，到1994年则下降到50美元。

同样镇守在“东南战区”的中兴，眼见华为取得了如此丰厚的战果，自然也不示弱。凭借着自身的努力，也积极拓展市场广度，所获取的成果并不亚于华为。

就这样，1994年的中国通信业在任正非的华为和盟友中兴的奋发有为下熠熠生辉。及至1995年，巨龙诞生；3年后，大唐姗姗来迟。两个北京的兄弟企业，看着与国际巨头苦战的华为，也开始携手并进。

20世纪即将接近尾声的时候，“巨大中华”的诞生和发展让国人看到了自主掌控通信技术的希望。而自从邮电部与贝尔组成“上海联盟”以后，不论是后来居上的巨龙和大唐，还是久经沙场的中兴和华为，无不表现出自己的“不满”，他们希望的是国内电信企业与国际巨头分庭抗礼而非联合。

不管怎么说，“巨大中华”的同仇敌忾，尤其是华为的积极探索，在某种程度上粉碎了国际电信巨头们意图侵吞中国市场的企图，并很快夺回了半壁江山。华为万门机的成功研发，更标志着“七国八制”主宰中国通信市场的时代彻底一去不返。在某种意义上说，华为改变了中国电信行业的市场格局，任正非改变了“历史”。

4.兴衰“巨大”

任正非率领的华为团队从最初一个只有6个人的手工作坊，慢慢成长为一个中等规模的通信企业，并在“巨大中华”中占据一席之地，足见其开拓之能。面对这样的成就，任正非心里欢喜，却不敢放松戒备，也不盲目乐观。毕竟国内市场上的同行活得都不稳当，国际巨头始终觊觎国内市场，这对“巨大中华”来说也意味着未来有着更加不可估量的风险和挑战。

在中国通信市场，战局的一方是以“七国八制”为核心的国际电信巨头，另一方是守住门户、保家卫国的四支国民通信企业卫队。从阵容上看，国内一方未必不占优势。然而由于自身存在着诸多问题，巨龙和大唐逐渐显露出不足和局限，并在这场战斗中先后败下阵来。中兴和华为则一直坚持着，最终经受住了考验。

先说巨龙。巨龙成立于1995年，是由几家国有企业发起的。巨龙有一个大目标，即大幅提升程控交换机的国有化水平，打破国人不能控制这一技术的谬论。

1991年时，解放军信息工程学院的邬江兴首次研制出具有程控技术的04机以后，巨龙便很快抓住了这个优势迅速实现了04机的产业化。随着产品的产业化，巨龙开始向全国市场全面进军。

1998年，有赖于04机的成功营销，巨龙的销售额已经超过了30亿元，而未满一周岁的大唐也做出了近10亿元的销售成绩。虽然与华为的89亿元和中兴的40多亿元相比，年轻的巨龙相差很远，但它只花了不足3年时间就有这样不俗的表现，总的来看还是令人赞叹的。

累累硕果，自始至终都是04机的功劳。这种产品单是在全国网上运行的占有率就达14%，这也意味着象征东方民族迅速崛起的“巨龙”很快就会“腾飞”。

然而，到了信息产业突飞猛进的21世纪，局面大变，通信产品在分分秒秒的时间里就能顺利完成更新换代。此刻的巨龙由于在20世纪长期依赖04机的营销份额，到了2001年便很快显露出不适应新市场环境的弊端。这一年，华为的销售额已经达到255亿元、中兴达到140亿元、大唐也超过了20亿元，同一时期的巨龙却只有3亿元多一点的销售额。而在纯利润的横向比较中，华为的利润是20亿元，中兴近6亿元，大唐为3600万元，巨龙的情况则十分糟糕：不但没有一分一厘的净收入，反而出现了高达9000万元的亏损！

毫无疑问，巨龙的陨落最根本的原因就在于没有做到产品技术和科研的与时俱进，导致它在竞争日益激烈的市场环境中被同行远远抛下。数字化技术的飞速发展和新型通信产品的层出叠见，早已使得以往备受欢迎的04机无法满足更为全面的消费需求。因此，一向视04机的营销如同命根一样的巨龙，走上崩塌之路也就在情理之中了。

在20世纪的最后几年里，全国已经陆续出现了20多家规模不等的生产04机的通信企业。见此情形，巨龙便凭借着这种平台优势开始自以为是地全面开花，不但没有进一步更新通信技术，反而沉溺于向这些企业收取技术使用费。

巨龙的领导只看到了短期的经济利益，他们认为：作为技术拥有的一方，对方只要多产出一台04机，就能多收取一份高额的费用。这是无本的生意，是天上掉下来的馅饼。

但是，随着技术的更新，巨龙的“靠山”越来越没有了决定性的价值，在生产上也逐渐脱节。销售队伍失去了向心力，甚至为了赶超业绩各个小组之间各自为战——巨龙的企业管理流弊已宛如一颗毒瘤。

此时的巨龙，已是强弩之末。

2002年以后，巨龙逐渐消失于消费者的视野中。尽管在此之前巨龙曾经被4次重组，但始终未能改变市场不景气、经营状况江河日下的境况。

巨龙不再“腾飞”，大唐在历经昙花一现后也逐渐走向了式微的状态。不过与巨龙不同的是，大唐虽然比巨龙晚出生3年，但从起步到落幕，它的境况要比巨龙好很多。

很多人以为大唐是在1998年问世的，其实，早在40多年以前，从属于邮电科学院的电信科学技术研究院就已崭露头角，在科技研发上很出色。在成立那年的10月，还得到了上海证券交易所的大力支持，正式宣告上市。随后，在国家政策的支持和财政的慷慨补贴下，电信科学技术研究院的科研实力逐渐雄厚，并在1993年宣布脱离邮电科学院。后又历经5年时间，摇身一变为大唐公司。

在诞生的这一年，大唐的销售额突破了9亿元，并且很快赶超了巨龙。可惜的是，大唐在产品营销的过程中也或多或少地犯了巨龙同样的错误。巨龙将04机的营销作为企业发展的命脉，大唐也一样，妄图借助一两种单一的通信产品征服市场。

大唐的杀手锏是TD-SCDMA机，这种产品的知识产权只属于大唐，而且已经完成了产业化的进度，甚至在电信联盟提出的3G体系中的三大标准里，TD-SCDMA占据了其中的一个席位，与WCDMA和CDMA2000同时在3G空间内“南面称尊”。

遗憾的是，纵然有这样的优势和地位，它还是被短时间内所取得的营销成果冲昏了头脑。大唐没有注意到自身起步晚、经营体制不成熟等比较明显的短板，一味地在市场上四处征战，这让它本已不是很足的后劲慢慢消失。

2001年，大唐的销售额直线下降，从1998年占华为10%的比重下降到不到8%的状态，到2003年又降至6%。这样的现实仍没有触动懒惰的大唐，毕竟它的先天条件太过充裕。

大唐对单一产品过分依赖，又有大量国家经费的补助，又是一家老研究院的“转世”产物，长期“养尊处优”。于是很自然地，大唐上至领导、下至普通员工，普遍缺乏敏感的市场意识。

再者，由于是一家科研院所转变而来，办公楼里仍然是一派十足的学究气，这使得其在学习能力和销售系统的健全进度上始终原地踏步。产品革新的进度并没有同其规模的扩展进度齐步，加上长期依赖TD-SCDMA机，虽然它一直没有寿终正寝，却始终挣扎在温饱的边缘。随着同行企业的增多，大家纷纷在销售策略、管理意识和品牌文化等方面深耕细作，这更让大唐显出颓势，失去了往昔辉煌。

“巨大”的陨落，对“中华”是教训，也是机遇。任正非亲眼看到两位盟友的兴衰成败，有同情，也有失落。巨龙和大唐已风光不再，华为务必要乘机扩大战果和规模，与中兴共同担负起抵抗国际电信巨头的重任。

5.在恰当的时机出手

对于巨龙和大唐的失势，任正非将其中的一切前因后果尽收眼底。“巨大”逐渐淡出中国通信这个大环境，这对“中华”来说，意味着崛起机遇的到来。虽然在对抗国际巨头的过程中少了两个盟友，但在国内市场，“中华”有着更广阔的拓展空间，他们若能在两个盟友身上总结经验、吸取教训，加上自身的进步，照样可以抵御国际劲敌。

眼下，首先要做的是拓展国内市场。

在巨龙和大唐逐渐失势的时候，华为和中兴一直寻求机会拓宽自己的版图。华为先将目标盯在了巨龙上。

早在1995年，巨龙刚刚问世的时候，任正非已经意识到，将第一台程控交换机完成产业化的巨龙是一个不能轻视的潜在对手。于是，他伺机而动，未进入千禧年的时候便开始“袭扰”巨龙，并很顺利地就得到了其大批的市场资源和广阔空间。

任正非能轻易得手，原因在于巨龙长期对04机的依赖，所以在管理、销售和研发等诸多方面出现了漏洞。很快，巨龙企业中以股权比例为依托，迅速分化成8家股东，且在市场争夺中呈现出胶着的“内讧”局面。

巨龙的8家股东各有各的市场，其中4处是巨龙内部的“王牌市场”，它们分别是：占据甘肃市场的537厂，占据东北市场的513厂，占据内蒙古市场的738厂以及占据南方市场的522厂。

巨龙股权迅速分化，导致几大“股东”之间相互竞逐，始终显露出难解难分的态势。实际上，早在巨龙成立之初，其内部的各地厂家就已经开始了不正当的价格竞争，希望通过“价格战”让自己在巨龙中崭露头角。可是，巨龙的主管部门却没有意识到这种恶性竞争的风险，仍致力于扩大04机的市场范围。

在这种经营状况的影响下，技术发源地进一步被扩散开来，这让本来已经难以与时俱进的04机科研体系更加疲软，企业内部曾经提出的文件、技术、销售、管理和售后的“五统一”战略规划从来没有得到切实执行。虽然技术资源得以扩充，巨龙又多了镇江邮电厂、湖南省邮电设备厂等5家合作企业，但这些并不显著的成果对于直线下降的巨龙来说无济于事。

越是扩大影响力，就反而越是削弱自身的竞争力。正当巨龙在这些王牌市场上的地位摇摇欲坠的时候，任正非指挥着华为团队乘虚而入，原本巨龙“王牌市场”固若金汤的防线在华为团队的强猛攻势下马上变得不堪一击。

千禧年以后，这些市场中的消费者都在使用C&C08程控交换机，毫不夸张地说，只有在垃圾箱内才随处可见04机的残骸。任正非的“闪电战”让热衷于各自为战的巨龙股东们感到无地自容。

与此同步进行的是华为对大唐的“敌疲我扰”的攻势。任正非是一个天生的战略家，他能在“内忧外患”的情况下节节胜利，甚至能够承担两线作战的压力。

在国际通信领域，随着3G时代的到来，对其科学理论的研究也很快有了相应的定位。在新时期，3G中的三大标准很快应运而生，并广为国内外各大通信公司效仿，研发层面也如法炮制。大唐在“三大标准”之一——TD-SCDMA机的研发上率先实现了产业化，毫无疑问，它已经具备了不可小觑的竞争优势。

可是大唐非常短视，仅仅取得了一方面的标准马上就沾沾自喜、裹足不前，以至于忽略了对另外两种标准的进一步研发。

敏感的华为看到了它的软肋，虽然华为在科研水平和实力上处于劣势，但任正非居安思危，有着较高的忧患意识。很快，他率领下的华为和侯为贵率领下的中兴都在最短时间内完成了“三大标准”的同步研发，大唐在3G技术掌握上顿时黯然失色。

如果说华为取代巨龙成为西北、东北和华南等市场资源的新主导者，主要是借助空间层面的“敌疲我

扰”，那么它与中兴共同超越大唐则重在技术手段上的“敌疲我扰”。原本，大唐科研实力雄厚，却满足于TD-SCDMA机的营销成就，这对于极具进取意识的华为来说当然是一个自我革新的绝佳机会。

任正非苦心孤诣，期待在科研实力上赶超大唐。这时，一个被大唐和巨龙同时不屑一顾的技术设备跃入华为和中兴的视野——在国际通信企业中较有潜力的接入设备。

20世纪80年代，在国内市场上，固定电话已经掀起一股热潮，但技术和设备等方面仍依赖于国外。在1994年之前，中国市场上的固话设置也没能摆脱国外通信设备的严格控制。如果直接脱离控制，展开竞争，国内企业恐怕付出的代价会很大。对于技术水平滞后的中国通信业而言，根本就没有胜算。

而接入设备的发现，不但让中国的话机装置有了摆脱国外通信控制的可能性，而且在任正非看来这更是一次革新产品的机会，一旦掌握并利用得当，赶超大唐轻而易举。同样有着战略意识的侯为贵也意识到了这一点。

华为和中兴几乎同时在接入设备上大做文章，大唐和巨龙对他们的举动嗤之以鼻，尤其是巨龙的股东们，甚至直接讽刺接入设备是一种“二传手”，根本没有前途。

技术是否有用，终究是靠掌握技术的人。任正非和侯为贵不但都看好这种被视为“二传手”的技术设备，而且两家企业都在1995年以后研制成功。接入设备在产品的技术配置中运用得得心应手，在华为和中兴的规划中，市场的启动和培育逐渐初具规模。

在后来的发展中，华为和中兴还在移动、光通信和数据化的各大技术领域中大展拳脚。

华为与中兴没有很强的科研能力，但迎难而上，最终在中国通信领域的竞争中成了真正的赢家。而占据技术和资金优势的“巨大”因自身的惰性等诱因，终而自食其果。

第四章 打造软实力

今天，人们在总结华为的市场竞争特点时，多用『狼性』二字。『狼性』的企业文化优势在于及时嗅到了市场的有效信息，并能凭借团队和产品优势迅速将对手击败。

1.整顿内部，优化管理

超越了巨龙和大唐，华为和中兴在接收了两者先前市场份额后，继续向前发展。尤其是任正非率领的华为，此刻已经发展到巅峰状态。招募人才的规模越来越大，加上郑宝用、李一男、刘平等一大批科技精英献计献策，华为的未来发展之势已远非中兴等企业可比。

不过，一味地在国内市场吞并盟友的市场终究只是“窝里斗”，可贸然向国际电信巨头发难，又没有绝对的胜算。怎么办？任正非想到了在内部进行全方位的整顿，通过对团队进行必要的机制改革来提升华为的核心竞争力。

改革企业，首先在于管理。

从理论上讲，管理是企业能够安然运转的基本保障；从现实出发，巨龙和大唐在世纪之末的衰落，应当归咎于管理层面的缺失。

在20世纪最后几年里，任正非着重强化华为的管理机制，以严明军纪整肃增强华为的整体向心力，并以此为基础，更体面地向国际电信巨头发起攻击。

在1997年之前，深受传统文化影响的任正非推崇儒家管理思想，即便不排斥西方的管理思想，也终究“中学为体，西学为用”。他甚至寄希望于“建立以国家文化为基础的企业文化”，积极健全“以中国传统文化构筑企业核心价值体系”。

随着一次次赴欧美考察，任正非逐渐认识到以往在管理上的认识有局限。他开始明白，要想改写“中国企业的平均寿命不足3年”的命运，必须虚怀若谷地向西方学习。

进入任正非视野的，首先是名满全球的IBM公司。在不胜枚举的各国企业中，IBM公司在各个方面并不能算是首屈一指的。任正非钟情IBM公司，主要是因为这家公司曾经面临过和华为几乎同样的困境，而它很快解决了难题。华为如果及时“拜师学艺”，不但可以解燃眉之急，更能在管理上借助他山之石提升自己。

IBM公司成立于1924年，创始人是托马斯·华生，公司总部位于美国纽约州的阿蒙克市。这家公司在全球范围内拥有多达30万的“雇佣大军”，加之遍布全球160多个国家和地区的业务，使它的名声在中国家喻户晓。

这家公司在创立之初与华为一样，也是从比较简单的技术和生意起步，起初以贩卖商业打字机、文字处理机为主要业务。之后，随着自身实力的不断壮大，产品逐渐高端化，并实现了计算机和相关服务的转变和飞跃。IBM公司能够攀至今天的高度，当年也是经历过无数的挫折和艰辛。任正非知道，这是华为最需要学习的地方。

1992年，IBM公司面临着日益激烈的市场竞争，财务管理上遭遇了空前的瓶颈，销售额和利润收入增长速度缓慢，甚至出现了负增长。著名商界斗士郭士纳临危受命，在这家公司担任CEO，着力解决财务问题。

经过一番分析和研究，郭士纳发现，造成公司眼下窘境的罪魁祸首是研发过程中的损失费用、研发费用和产品上市时间等几个方面的问题。他马上向董事会提出申请，建议尽快缩短产品的上市时间，只有这样，才能重新具备以往在市场上的竞争优势。

郭士纳的建议得到了董事会的认可。在集成产品开发得以应用的背景下，IBM公司着重在流程重整和产品评估的重构方面做文章。经过一段时间的集中整顿，公司的产品上市时间得以缩短，并提升了产品的利润和顾客的满意度，从而为股东们赢得了丰厚的利润。

任正非从中得到启发，打算在华为内部进行全方位的“IPD整合”。

所谓IPD整合，就是集成产品开发，英文全称为“Integrated Product Development”，是一套“产品开发的

模式、理念与方法”。这种财务和企业的管理思想的开山鼻祖是美国的PRTM公司，其编著的《产品及生命周期优化法》一书“详细描述了这种新的产品开发模式所包含的各个方面”。

直到今天，尽管将市场和客户作为产品设计和经营核心的观点仍存在着不小的争议，但对于当时正处在危机中的IBM公司而言，的确是大有裨益的，也能确保公司东山再起。任正非从1997年开始便展开了与这家公司的合作，将其先进的管理理念移植到了华为内部，以力求解除华为和IBM公司当年十分相似的管理瓶颈。

今天，人们在总结华为的市场竞争特点时，多用“狼性”二字。“狼性”的企业文化优势在于及时嗅到了市场的有效信息，并能凭借团队和产品优势迅速将对手击败。但是，“狼性”也有缺点，由于在竞争中讲求高要求和快节奏，因此在产品的生产中往往会求量不求质，在服务理念上因对客户态度的过于强势而饱受诟病。

华为虽然在与巨龙的较量中稳据上风，不过因为长期以来忽略了产品性能的可靠性和服务质量，所以原本的产品功能多元化、较快的开发速度等传统优势遭到了一定程度的制约。

华为开始面临“增产不增收”的尴尬。任正非见势，不得不亲自去IBM公司考察，希望求得解决方法。在近距离的考察和分析中，他恍然大悟：像IBM这样的高端企业，其研发模式宗旨不局限于单纯机械的研发速度，而是在生产经营中力求产品质量和上市时间之间的和谐统一。既要缩短周期，又要保证产品的质量和性能。

这下，任正非明白了。

1998年以后，得到启发和经验的任正非开始结合IBM公司的相关经验在华为内部构建IPD格局。起初为了节省资金，他希望直接把IBM公司的经验套用在华为身上，但又很快发现，公司组建形式和发展现状千差万别，很多精髓理念根本无法模仿，必须因地制宜。

IBM公司很看好年轻的华为，在合作过程中为华为提供了大量支持。他们不但派出优秀的人才去往华为，帮助任正非推行属于华为的IPD，还在咨询设计方面进行一系列的理念教导和思想革新。在华为的历史上，这次合作意义非凡。

1999年，IPD开始在华为正式启动。虽然困难重重，但任正非雷厉风行，激流勇进，华为内部各级组织和部门也都以更大的热情协同合作，最终完成了华为版的IPD体制，由此再度改写了中国经济的历史：华为成为第一家拥有IPD的民族企业。

这是一大成就。但任正非心有余悸：“IPD关系到公司未来的生存和发展。各级组织、各级部门都要充分认识到其重要性，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。”

毫无疑问，任正非知晓推行IPD不易，但有信心让它在华为真正生根发芽！

2.华为的“IPD”化

华为对IBM公司的学习始于IPD。为了让华为内部的每一名员工都尽快脱掉“麻衣草鞋”换上“西装革履”，任正非不惜重金聘请国外资深人士，他打定注意要让华为来个天翻地覆的变化。

鉴于IBM公司已经把IPD理念运用得炉火纯青，任正非既要把它直接拿来，又得结合华为的现状，在理论中抽取精髓为华为服务，让华为成为一家达到国际水平、具有现代意义的民族企业。

IPD是当今世界数一数二的产品开发理念，其管理思想的精髓主要表现在六个方面：

第一，在新产品的研制和开发过程中，所有的活动都和投资决策紧密相连。IPD将产品开发中所固有的投资组合进行缜密的分析和评估，辅之以全面检查点的设置，最终借助阶段性评审的方式，决定项目是继续，还是暂停；是重置，还是变化，等等。

第二，在市场开发的基础上，产品的创新需要依托于两大原则——市场需求与竞争评估。因此在IPD体系中，产品的概念和市场的最大化需求就成了产品推广的最强助推力。

第三，跨部门和跨系统的开发团队必须通过比较默契的配合，“尽快将产品推向市场”。

第四，异步开发的模式，需要计划的严密性、接口设计的精准性，在两大体系的助推下最终完成产品的上市。

第五，在采用公用建构模块的时候，要提高产品的开发效率，这涉及产品的“重用性”。

第六，在操作流程上要讲求完整的结构化。产品开发项目由于存在着天然的失衡性的因素，因此开发流程的构建在非结构化和过于结构化之间必然要达成相应的平衡，才能保障流程的顺畅。

六大优势的整合对企业所能产生的最深远影响，就是彻底改变了公司管理上章法错乱的现状，使技术与市场能达到有机融合和优势互补。企业的各个部门以及每一部门中的各个环节，一样可以形成一个有机的整体。对于任正非而言，华为掌握了IPD，他麾下的华为将士能自发摆出一套无法攻破的阵法。

IBM公司的咨询方法是自成一派，当然不能听华为一方的意见，因此华为在学习IPD管理方式之初，根据自己的实际情况，将学习目标规划成三个阶段，即关注、发明和推行三个从初级、中级，最后演变成高级的学习和实践阶段。

在初级的关注阶段里，在任正非的主导下，大量“松土”工作推行开来。关注活动的开展，充分意味着华为无须再一直奉行“中体西用”的管理策略。为了打破国际电信巨头对中国通信业的垄断和控制，只能是“师夷长技以制夷”，让华为做到“以子之矛，攻子之盾”。

在任正非、郑宝用等高层管理者们的倡导下，调研工作开展得如火如荼。调研诊断的结果一旦有了着落，便是无限循环的培训、研讨和沟通等层面的工作。各部门的工作人员和骨干人士都在正确理解IPD精髓和方法的前提下，试图初步设计出相应的研讨方案，最后再顺利推广。

华为在学习中不再毛躁和急功近利，每一个方案在进入推广阶段时，也不会再如在江苏邳州安装交换机时那般不成熟，代之以循序渐进的技法：先在项目方案中推广其50%，然后扩展到80%，直到最后的所有项目。

经过一番整饬，华为在优化企业技术体系上发生了巨变。以前，华为是一家以技术为主要驱动力的企业，此时变成了以市场为驱动力的企业，对市场变动的适应能力和生产产品的积极性、主动性都得到了提高。

由于在市场调研、需求分析、系统设计以及营销策略等诸多方面都有所关注，IPD在华为内部成功嫁接，最终实现了产品线格局的优化管理。据说，在IPD体制下，经过洗牌的华为已经能做到让所有的产品线都能响应相关的市场需求和销售效益，能最大限度地突破只追求技术而忽视市场效应、只关注产品销售而忽视产品战略的局限。

这一改变，也促使华为的大本营中诞生出了一支具有国际战斗水平的“新军”——被普遍看好的营销工程部。

为了继续扩大战果，在暂时结束了与国际电信巨头的商战后不久，2000年，华为把无线业务部作为企业内部IPD试点。部长李成军遵照任正非的指令和IBM公司顾问们的善意指导，率领手下团队将华为的大容量移动交换机MSC6.0纳入IPD的运作轨道上来。

历经10个月的努力，华为完成了全部流程的“翻新”，这也标志着首次试运行IPD流程的成功。两年后，华为实现了所有新启动产品项目的IPD化。

IPD在内部推行后，华为的变化更加明显。首先，在研发流程方面，产品开发和市场调研的能力合二为一，这极大地提高了员工的业务素质和风险意识，使得华为内部的技术人员都或多或少掌握了一些市场常识。其次，华为在研发产品的过程中，一度根深蒂固的“集权”现象得以缓解。以往的产品研发必须由领导层全权负责，市场部门只有销售的权利和自由，完全听从于“中央研究部”，甚至不能以正确的市场经验为营销导向。此时在IPD的操控下，产品的研发和生产需要各个部门“民主参与”，这就让产品上市的决策更显理性。

构建了IPD格局的华为深得IPD精髓，它将其中的理念精华展现在产品研发和市场营销中，华为的每一名员工对此烂熟于心。自此，华为的技术支持有了技术人员的保驾护航，而市场人员也工作积极，与客户建立起了稳定的交流关系，华为对市场空间和客户需求已然十分了解。

不过，IPD这种先进的管理理念也是有“保鲜期”的，并不是永恒的。在企业发展到一定阶段时，依旧会暴露出相应的问题。这是对领导者的考验。

任正非发现问题后，改弦易辙、转移焦点，由此，华为爆发了一场关于管理理念的大革新。

3.从IPD到ISC

企业管理没有绝对的主臬，适合企业某一阶段发展的管理方式都可以奉为准则。企业再发展、再扩大时，原本的理念肯定不适宜，这时就需要变更。华为也不例外。

IPD的管理经验让华为尝到了甜头，可这不能一劳永逸。任正非为了扩大战果，继续“厉兵秣马”，以求华为的管理体系更完善、健全。因而，华为由IPD转到了ISC。

ISC，英文全称是Integrated Supply Chain，中文意为“集成化供应链”。供应链的集成化有着比较严谨的概念：“成员企业通过信息的协调和共享，紧密合作。优化供应链的整体绩效，是指供应链的所有成员单位基于共同的目标而组成的一个‘虚拟组织’，组织内的成员通过信息的共享、资金和物质等方面的协调与合作优化组织目标。”而这种目标，简而言之就是“绩效”方案在企业管理中的初步定位。

这种流程虽好，却依然不能直接效仿。企业之间的竞争，供应链占据着很重要的因素。ISC的基本要求，正是将公司运作的所有环节都粘贴在供应链体系当中，只要能保证绩效管理的有效性，安稳运转，供应链的效率和经济层面的效益也都可以保证。通过重整和创新供应链，还能节省产品运营中的成本开支。

其实，任正非能下令马上将ISC的学习提上日程，依然得益于IBM公司的劝诫。

1999年，华为在IPD的学习中受益良多，但与此同时，一个新问题浮出水面：通过IBM公司的深入调查，发现华为在供应链层面的管理上并不占多大优势。与业内先进的企业相比，反而有着相当明显的局限，差距也是逐年增大。

据统计，在华为的订单中，真正能够完成交货的数量只有订单数量的一半，而按照国际先进的电信设备企业标准，成熟的供应链的相关比率至少要高于90%。除此之外，与国际标准体系中的年均库存周转率3.6次相比，华为多达9.4次，远远落后于国际先进库存周期。还有一点，在订单履行周期上，国际平均水平一般在10天左右，华为则至少需要20天。

总之，与其要一流的理念、三流的执行力，还不如换取一流的执行力、三流的理念。在理念认知业已进步的前提下，任正非深深地意识到执行力的重要性。为了给华为全体员工撑腰打气，他在将ISC的学习提上日程的同时，开始大幅调整组织机构。

早前，华为部门众多且权责分明，为了更好地在ISC的流程中发挥出向心力，任正非索性将生产部、计划部、采购部、进出口部、外协合作部、认证部、仓储部以及发货部等合并。经过统一化的合并管理，形成了一个崭新的以供应产业链为核心的企业部门，名叫“供应链管理部”。

在华为发展史上，这次大刀阔斧的改革颇具现代化的企业管理意义。其重要性不是体现在部门机械的相加，而是“1+1>2”的完美呈现，各部门优势进一步优化和有机整合，通过剔除累赘让华为内部变得“干净利落”。

供应链一旦在成本上表现出十足的绩效优势，便能让企业完全脱离“作坊”的形态，而在内部员工管理上比起传统的方式更显科学化、人性化以及现代化。虽然企业付给员工的工资奖金越来越高，但生产成本会越来越低。

业务外包和供应链的双管齐下，让一年后的华为更加“核心化”。随着非核心业务的逐渐精简和淘汰，华为内部的生产环节得到了整体性的优化，产品的制造和包装技术得到了极大的提升，商品的包装和物流也在机制上有所创新。

这已经是质的变化，但任正非并不满足。2000年，任正非见财务状况良好，加上市场环境在革新，便马上在华为内部出台相应的财政支持和优惠政策，目的是实现分流和妥善安置旧部门员工。这样一来，排除“末位淘汰”的风险，更进一步促动原部门主管在新部门中开启新的创业起点。

公司在做如此巨大的内部改革的同时，专门为华为服务的EMS厂也正式注册成功。该厂的业务上虽然隶属于华为的供应链部门，却在经济核算上绝对独立。被分配到这个厂子里的员工尽管脱掉了华为的“军

装”，成为华为“军团”中的“文职人员”，仍旧可以依托于创业团队的优势，成为该厂的股东和高层主管。

随着这种外包机制的经济效益逐渐凸显，除了EMS厂之外，深圳市内越来越多的分包商无不争先恐后地为华为服务，这使得分工流程更加专业化，成本继续降低，管理的精度也逐步提升。自此，华为供应链的竞争实力完成了第一阶段的飞跃。

到今天，在华为，零库存和一星期之内交货已是司空见惯。华为生产车间的产品空间逐渐增大，库存问题不再恼人。华为在ISC的实践性管理上的成就可圈可点。

市场和研发业已被华为视为企业繁荣的生命线，单是市场部的人力就占了全体员工的很大一部分。加上如工程包装、客户接待、新人培训、市场调研等细节工作大部分分包给了深圳市内的诸多中小企业，华为在工资支出和差旅费用的支出上大幅缩减。市场运作成本自然降低了，但服务质量和市场运作效率得到了巨大的提升。

除了市场层面的进步，任正非一手掌控的研发部门也得到了突飞猛进的发展，资源整合和工作质量双双“脱胎换骨”。比起市场部门的人力资源比重，研发部门的地位一样很高，被视为华为内部的“加强团”，属于公司中的核心业务部门。尽管如此，任正非依然把需要花费大量时间和人力的纯软件业务外包出去。

在外包业务上，历经3年左右的打磨，华为的工程师们一旦熟悉业务便能轻松领取到上万元的月工资。至2005年，外包领域中的华为员工超过了2万人，工资开支成本节约高达20多亿元。

经过长时间的努力，华为在产品供应链的集成化方面已经实现了链条运作绩效机制的全面覆盖。

在中国的市场环境中，企业外部环境的现状是促成绩效机制产生的主要因素，不论是客户还是外包商、供应商，都在与华为的合作中“利益均沾”。其他很多企业虽然也曾试图在集成化的绩效管理机制方面下苦功，可是大多数仅仅满足于产品的集成开发，在集成供应链方面仍不能赶超华为。

借助IBM公司的他山之石，华为在完成集成供应链工作的同时，也完成了对ISC的“取经”。虽然华为与IBM公司相比还很不成熟，在很多方面还需要大幅提升，但在国内很多同样学习这种管理理念的企业中，华为首创了理念和企业实情相结合的先例。这实属不易，毕竟ISC和IPD都没有现成的学习模板，只能根据经验探索辅之以企业的实际情况，在企业内部创造出集成供应链的“多元化”。

随着客户满意度越来越高、供应链的成本逐渐降低，任正非宣布：“ISC解决了，公司的管理问题基本上就全部解决了。”

4.“任氏”管理法则

从IPD到ISC，华为在管理上日臻成熟，任正非也在企业管理中完成了“西学东渐”。在学习过程中，他善于从华为自身实情出发，未对西方经验单纯地炮制，这是难能可贵的。

更重要的是，任正非在学习西方管理经验时并不局限于一家，一切有利于企业发展的有益经验都移植。他在《活下去是企业的硬道理》中透露：“华为公司从一个小公司发展过来，是在中国发展起来的，外部资源不像美国那么丰富。发展凭着感觉走，缺乏理性、科学性和规律，因此要借助美国的经验和方法，借用外脑。”

美国作为当今世界第一通信大国，曾以其发达的通信科技在海湾战争中大显神威。因此向美国学习，一定会让华为受益匪浅。

任正非不但亲赴美国考察各大工业、科技城市，还积极与美国企业广泛合作。在IPD和ISC的管理经验上，华为主要师从IBM公司，而在企业的薪酬绩效管理上，HAYGROUP公司是华为的另一个启蒙老师。

HAYGROUP公司成立于1943年，诞生地是美国费城，公司的主要业务是管理咨询。与IBM公司一样，市场遍及全球，在43个国家和地区分布着将近80个办事处。自成立以来，公司经过数十年的发展和完善，在组织体系的架构、流程设计的革新、人力资源的配置、企业文化的构造，特别是薪酬奖励等诸多方面，都得到了业界和客户的高度评价和普遍认可。包括联合利华、IBM公司在内的很多世界五百强企业，都曾对HAYGROUP公司的服务理念“垂涎三尺”，并积极效仿。

有这样一个好榜样，任正非自然要向其学习，与其合作。他特别赞赏这家公司的薪酬绩效管理的践行方针，将其视为一双能走出金光大道“美国鞋”。他不止一次地鼓励员工尽早脱下传统的“草鞋”，穿上“新鞋”，这样才能为华为的发展增光添彩。

他曾这样说：“我们引入美国HAYGROUP公司的薪酬和绩效管理，目的就是因为我们看到沿用过去的办法，尽管眼前还活着，但是不能保证我们今后能继续活下去。现在我们需要脱下‘草鞋’，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行，换鞋以后我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，他们走过的路被证明是一条企业生存之路。这就是我们先僵化和机械引入HAYGROUP系统的唯一理由。换句话说讲，因为我们要活下去。”

这一席话表明了任正非学习榜样的决心。他明确告诫员工，对于薪酬管理体系不能单纯机械地照搬，把先进的管理经验和华为的实际情况相结合才是符合华为节奏的发展之路。

对此，任正非还说了这样一番话：“当我们的人力资源管理系统规范了，公司成熟稳定之后，我们就会打破HAYGROUP公司的体系进行创新。我们将引入一批‘胸怀大志，一贫如洗’的优秀人才，他们不安于现状，不受旧规范的约束。从而促使我们的人力管理体系再次裂变，促进公司再次增长。”

任正非不但有着向美国学习的决心，更期冀超越美国，将华为打造成世界一流企业。在他看来，最根本的做法就是让管理“既要走向规范化，又要创新，要对创新进行管理，形成相互推动和制约的机制”。

任正非不但将HAYGROUP公司中的薪酬绩效经验全部纳入华为的体系中，在人力资源的管理方面也逐渐在组织结构上形成了独创性的“任氏”管理法则。这种法则，是构建一个以组织为核心的矩阵结构，使华为的薪金待遇在较长阶段内趋于稳定。

电信行业是一个万变的行业，在技术创新及新产品竞争周期上，单位可能是“分秒”。为了适应这种局势，任正非只能“以不变应万变”，促成与国际的接轨。

人力资源的组织结构在任正非“矩阵结构”的布阵下取得了丰硕成果，产品研发力度很强，但也暴露了公司在管理上的弊端。

从1987年公司建成以来，华为的人力资源管理便在任正非“军人化”管理理念的影响下，始终保留着管理上的“直线”风格。在这种相对简单、军事思维显著的企业环境中，公司的大小事务仅取决于少数高层，

如任正非、郑宝用、李一男等。虽然权责分明，但随着员工数量和分公司数量的增多，这种直线管理已不再适应市场环境的需求。管理决策的非民主化，多少也挫伤了精英们的创新积极性，而且一旦“揽权过重”者离职，全局的战斗力就会被削弱。

“矩阵结构”在人力资源中的优势正可以扫除权力集中的弊病，通过企业在发展战略上的定位将组织结构进行“二元性”的划分：一边是以业务为核心的事业部，一边是以区域为核心的地区分部。在实际盈利的“战线”上，两大阵营各挡一边，配合着华为不断完善组织结构。

事业部和地区公司，也着重体现出了各自的特点和优势。

事业部制，即按照企业经营事业的类别、市场和产品等业务性质的划分设立若干个工作部门的一种制度。华为在1998年开始推行事业部制，事业部制的改革创新的确为华为的人力资源管理带来了很多崭新的契机。在事业部制的革新过程中，最可圈可点的要属GSM领域的改制，在这一领域中，华为直接以3G为方案实现了与专业集群手机的绝妙配合。

地区公司的制度，推行时间比事业部制早一年。任正非率先以合资的方式建立起若干个地区分公司，各地的市场——尤其是巨龙和大唐衰落之后所遗留的市场，华为在接管和承袭的过程中之所以能那么顺利，主要就是靠地区公司制度。华为在与其他企业展开合作的同时，主要合作者有铁通、102厂等，前者与华为合资诞生了北方华为这一分部，102厂直接“全面献身”，被华为收购后变成了“四川华为”分部。

两个华为骄子的诞生，拉开了华为分公司茁壮成长的幕布。随后，以“上海华为”为代表的无数“任家军”出现在大江南北。上海华为由于业绩突出，在一众“任家军”中脱颖而出，2002年升级为华东分部，主宰了华为市场部的命脉。受它的影响，其他分公司的合资改制也加快了进度，在合资化的推动下，最终地区公司在全国完成了比较完整的规模构建。

两方面的学习，使华为的管理经验更加成熟。其中，在薪酬待遇方面，华为的绩效机制差不多达到了HAYGROUP公司的水准，高薪酬的奖励机制成了华为招聘新人的首要准则。至于在人事层面的调配，通过设定事业部，华为在组织结构上实现了创新技术的有机调整，创新转化为价值的基础地位由此变得更加巩固；而地区公司在华为内部的体制化和规范化，为华为开辟了崭新的渠道和路线。

两种成就说明了同一个问题：任正非通过学习美国企业的管理经验，在人力资源的配置上颇有收获，甚至在未来的一段时间里都极有可能以此实现华为的跨国集团化。

第五章 『狼』行天下

任正非带领的华为有着『狼群』一般的强悍战斗力。任正非善于观察对手弱点，而后迅速出击。北电网络公司的一举一动他都不放过，并且很快发现了漏洞：北电网络公司虽然有着世界一流的技术研发水平，但其总部大多设在国外，一旦开展大规模的研发活动就不得不从国外『进口』。

1.向上海贝尔宣战

20世纪90年代以来，随着市场经济体制与社会发展脉络更为契合，加上国家鼓励科研和创业的各项政策逐步出台，任正非抓住历史机遇，让华为迅速摆脱了作坊的形态，并在与国内同行的竞争和角逐中最终完胜巨龙和大唐，更在市场效益上领先中兴，一跃成为当时中国最有影响力的通信企业之一。

任正非理想远大，他希望在世界通信领域占有一席之地，而不只是成为国内众多通信企业中的普通一员。继而，他麾下的华为军团步步为营，在逐一完成了对国内市场的拓展和技术的更新后，开始了与国际电信巨头的正面角逐。

拓展了市场、革新了技术，加上顺利从HAYGROUP公司、IBM公司取得了“管理真经”，任正非也算是成功地让华为脱去了“草鞋”，换上了“皮鞋”。当国际巨头在国内通信市场上大杀四方之际，他不禁拍案而起，决定主动出击。

首先，他向老对手——上海贝尔宣战！虽然在浙江义乌的对垒中，华为取得了初步的胜利，但并不意味着上海贝尔会对年轻的华为俯首称臣。毕竟在技术、资金和市场等诸多方面，上海贝尔有靠山——贝尔总部，比起华为来，自然占据着明显的优势。

上海贝尔不光有靠山，在营销过程中还建立起了独树一帜的机制，以“引进、消化、吸收和创新”相结合为基本精神，尤其注重创新意识，使其程控交换技术在国内市场竞争中独占鳌头。

早在1984年的时候，安徽合肥境内的广大客户就一致认可上海贝尔的通信产品，并引进他们的产品——万门程控市话交换机和500路长途交换机项目，这被视为双方合作的可行性研究蓝本。研究实践的活动维持了半年有余，最终上海贝尔的杀手锏——S1240数字程控交换系统，成为客户们的首选。

产品有了销路，上海贝尔的销售精英们整装待发，经过不懈的努力，最终突破了交货方面的种种困境。1986年底，安徽合肥开通了首批上海贝尔的程控交换市话局。

这一场“合肥会战”的大获全胜，标志着上海贝尔以程控交换技术为利器，在国内通信市场中率先取得了经济优势。趁热打铁，上海贝尔趁着国内经济方兴未艾、借着供应商的身份，迅速协助运营商在最短的时间内建立起包括国际长途、国内长途、大中型城市以及重要专网在内的各路市话网络，在促进国内通信技术民用化的同时，也加重了国内通信企业的压力。

上海贝尔以程控交换机为利器杀进了中国市场，华为决定研制有关程控交换的产品，以振兴国家的通信产业。由此，自然将上海贝尔作为“革命对象”。

在江苏邳州时，华为和上海贝尔之间的无烟战斗已经打响。那是一场C&C08与S1240相互较量的战斗。交战初期，华为的产品在性能和外观上屡遭诟病，败下阵来，直到万门机问世才扭转了战局，并慢慢地占据上风。

邳州“战事”暂时难分胜负，任正非审时度势，在僵局中再出“奇招”。

其实也不算“奇招”，这是他屡试不爽的招式——“农村包围城市”，他想到了广阔的农村市场。他在江苏地区大力拓展基层战略据点的同时，把眼光放在了西南、西北、东北等经济水平和科技水平相对落后的区域，运用大面积的“包抄”战术，实现对上海贝尔的“乱中取胜”。

很快，任正非得到了这些战略据点。在获取过程中，他有着特殊的销路拓展模式。在这些相对落后的市场中，他亮出了藏在手里的硬牌：通过V5接IZI的宣传攻势，辅之以HONNET接入网的输入，在技术层面与上海贝尔分庭抗礼。

为了进一步扩大战果，任正非还在销售策略上大做文章。华为凭借着丰厚的盈利，鼓励销售人员通过低价策略与对手交锋，以此形成一种“以战养战”的独有战术。

在经济相对落后的市场中，低价使得上海贝尔的竞争优势消失殆尽。上海贝尔的产品虽然质量上乘、

性能优良，却不能以绝对的低价格占领农村和贫困区域的广袤市场，这是它的劣势。

华为的主力军表面上仍然在邳州与上海贝尔相抗，实际上却将另一支加强连悄悄开赴“后方战场”，在逐渐获取这些市场的控制权之后再杀个回马枪，重新夺取城市中的市场。

任正非的这种战略很快得到了预期的效果。上海贝尔在这种战术的压制下，利润空间不断缩小，从邳州到农村，渐现颓势。

1999年，对于华为来说是一个值得纪念的年份。在对抗上海贝尔的过程中，华为在四川省取得了空前辉煌的战绩：华为施用免费让客户使用独家接入网的策略，在四川各地布局，虽然没有扩大销售版图，却为华为在四川立足奠定了基础。曾经在四川占据着90%市场份额的上海贝尔，起初认为这不过是隔靴之痒，这种轻敌，让其犯下了不可挽回的致命错误。

趁着上海贝尔尚沉溺于以往的胜利当中，华为迅速抢占了新增的很多接入网，并将市场和网络上布下的点整合成线和面，最终在交换机中实现了接入网技术的延伸。

就这样，华为在产品上很快超越了上海贝尔。1997年之后，四川省内原本属于上海贝尔的所有市场份额——共计70%的占比悉数转移到华为手中。

又过了一年，华为在全国的销售额首次超过了上海贝尔。销售额超过70亿元，在“电子百强”中名列第十位。

1999年以后，华为的销售额已突破100亿元，将上海贝尔远远甩在了身后。

在这场争夺农村和落后地区市场的商战中，华为大获全胜。邳州的僵局，也自然迎刃而解。获得这么大的胜利，任正非还是不敢掉以轻心，他率领华为继续在农村开辟着消费市场，在数据通信技术的输出上又取得了另一番成绩。

此后的运营商们无不认同华为是“宽带城域网”的倡导者和发起者，纷纷加快了同华为的合作。“宽带城域网”的使用，意味着上海贝尔的失败已成定局，它再也没有卷土重来再战华为的实力与可能。

2.“北电”失落记

打破国际电信巨头对中国电信市场的垄断，是任正非在20世纪最渴望达成的目标。为了实现这个目标，华为不惜“以卵击石”，与上海贝尔展开角逐。就在与上海贝尔较量的同时，任正非不顾战情吃紧，又将战火烧到了另一个竞争对手头上——来自加拿大的北电网络公司。这也是国际电信巨头中的一个狠角色，它以先进的通信技术一度控制着中国市场。毫无疑问，北电网络公司是任正非的“眼中钉”。

北电网络公司成立于加拿大，是北美洲一家著名的电信企业，以供应商的身份在国际市场中独占鳌头。如果以供应商的立场来判定，北电网络公司就是“光网络、GSM/UMTS、CDMA、WiMAX、IMS、企业通信平台”等领域世界领先的一流供应商。在其独有的技术体系中，包括数据包、光纤技术、无线技术和语音技术等，还有各种技术体系的优化与整合，甚至对全球化经济基础的初步构成都发挥着举足轻重的作用，为全球商业的发展提供了强大的助推力。

北电网络公司在科技研发上的贡献，有一点其实与华为颇为相似，即重视农村地区和贫困地区的市场开发，他们也一样会运用自身的创新能力和网络技术布局农村通信领域，同时也对加拿大经济的发展有着很大的推进作用。

至2012年以后，北电网络公司与150多个国家的客户开展了比较稳定的合作，凭借自身对数据技术和语音技术的控制，甚至改变了人与人之间的沟通方式，让世界变得更“小”了。

数据技术的开拓和语音技术的挖掘，改变了人类对社会生活的体验和享受方式，对于教学、娱乐和商业等领域的发展，起到了不可忽略的促进作用。

随着中国改革开放时代的到来，北电网络公司开始走进中国市场，并在中国市场收效显著。1995年12月，北电网络公司在中国成立了跨国分部。

中国客户开始越来越多地钟情于北电网络公司。在通信技术日益发展的今天，全球各地仍将北电网络公司捧上神坛，在光传输骨干网、数字蜂窝网和宽带多媒体网络的新建与扩建工程提供设备等产品的合作、运用和改良上，北电网络公司更是在世界市场中越发展露出咄咄逼人的高姿态。单是在中国的合作者，就包括中国移动、中国联通、中国电信和中国网通等电信运营和通信生产中的大佬，而中国国家邮政局、中国农业银行、中国国家电力公司以及中国海关等企事业单位，也都与北电网络公司构建起了紧密的合作关系。

中国接纳北电网络公司，使得它的销售额逐年增加。据统计，单是有关无线网络的合同生效范围，便遍及全国17个省级地区。虽然北电网络公司为中国通信的发展立下汗马功劳，可也对国内电信企业造成了巨大压力，尤其是渴望“中华有为”的任正非所带领的华为。

因此，任正非向北电网络公司“开战”，是必行之举。

北电网络公司绝不是“纸老虎”，而是一只凶猛的“美洲虎”，可倔强不服输的任正非还是在1997年与之正式交手。

与上海贝尔一样，盘踞中国市场多年的北电网络公司在技术和市场上远超华为，但华为历经十年打拼，其实力也不容小觑，任正非不是当年那个初出茅庐的毛头小子，他率领的华为军团正以势不可当之态直逼北电网络公司。

大战，一触即发！

任正非带领的华为有着“狼群”一般的强悍战斗力。任正非善于观察对手的弱点，而后迅速出击。北电网络公司的一举一动他都不放过，并且很快发现了漏洞：北电网络公司虽然有着世界一流的技术研发水平，但其总部大多设在国外，一旦开展大规模的研发活动就不得不由国外“进口”。

任正非知道，北电网络公司“战线过长”。此外，他还总结出对手的另一个问题：一旦设备的合格率过低，不达标，就必须由技术专家出面营救，而技术专家们和他们的研发设备一样大多在国外，短时间内无

法到达“前线”。

摸透了对手在人力资源和设备资源上的双重软肋，任正非意识到，华为完全可以“以己之长，攻敌之短”——华为日益优质化的服务是制胜法宝。

抓住了这个微妙的关键点，任正非马上在业已控制的市场中建立起针对客户服务的反应机制，以便能第一时间与客户建立起紧密的联系。一旦客户有关于产品的紧急需求，华为的技术人员便马上赶到，及时解惑答疑，让客户满意。

华为对垒上海贝尔时，侧重于“持久战”；在与北电网络公司较量初期，则希望速战速决，打的是“闪电战”。凭借着对客户“微距离”接触和第一时间的互动联系，北电网络公司果然在华为的凌厉攻势下显得老态龙钟，步履蹒跚。

眼见着华为产品的威胁越来越明显，北电网络公司当然不会坐以待毙。虽然在第一轮角逐中，北电网络公司面对华为的“车轮战”显出了毫无还手之力的窘态，然而到2006年公司元老迈克·扎菲尔洛夫斯基走马上任成为新一任CEO后，开始了对华为的反攻。

迈克·扎菲尔洛夫斯基比较“好斗”，面对业绩蒸蒸日上的华为，他当然不会善罢甘休。他很快在全球内重新部署战局，如在中国市场增加研发中心，弥补随时面临外调设备和专家不足的缺陷。

没过多久，北电网络公司便在北京、广州先后设立了新的研发中心。2007年4月，还再度在上海建立起商业基地，就是素有“亚洲第一”之称的全球运营卓越中心。这个商业基地的成立，标志着北电网络公司的供应链在中国大地开始生根发芽。

迈克·扎菲尔洛夫斯基果然不简单，基本上将任正非看到的北电网络公司所存在的漏洞悉数补救。不过任正非依然步步为营，他知道，实力强劲的北电网络公司其实已师老兵疲。

尽管北电网络公司在2006年9月将LJMLTS部门抛售给阿尔卡特朗讯，摆出了备战4G时代的恢宏架势，可当时仍处于3G时代。大时代的背景决定了国人并不钟情北电网络公司的“革命”，而华为的产品在客户的满意度调查中成绩优异，已深入人心。北电网络公司虽然在管理体制上有大幅度调整，却早已不能撼动华为的市场地位了。

2008年底，北电网络公司宣布“休眠”，随即启动破产保护程序，并陆续出售了原有的旗下业务。

半年之后，北电网络公司找到了雇主——诺西公司，并不惜忍痛割爱，将旗下的LIE和CDMA业务给了诺西公司。这两大业务，一直被其内部认为是北美市场中的拳头产品和最有价值的资产，抛售出这些东西，也意味着北电网络公司在中国成了华为的手下败将。

自此，北电网络公司彻底退出了中国的电信竞争格局，华为也在新世纪的第一个十年里成功击败了一个强劲对手。

3.庞大的AT&T

国际电信巨头虽然强大，却忽略了强强联合，只在中国市场上各自为战。或许，他们根本没有预料到起步于1987年的稚嫩弱小的华为会以惊人的速度成长。到20世纪90年代初，华为已经成长作为一家卓越的通信企业，大有登上业内巅峰的气势。势头强劲的华为没有丝毫止步的迹象，在击败北电网络公司后又盯上了朗讯。

朗讯科技公司和北电网络公司一样，有着雄厚的科技基础和超强的产品创新能力，还有着更为悠久的历史。

1885年2月，正当贝尔公司在电信领域独领风骚时，美国新泽西州的茉莉山上，贝尔如同将自己体内的“一根肋骨”取出来了一样，根植在山中，很快诞生了一家名叫“美国电话电报”的公司，英文简称即AT&T公司，这也是朗讯科技公司的“前身”。

起初，在贝尔公司的护佑和辅佐之下，这家名不见经传的电信企业的发展始终未曾停歇，最终一跃成为电信行业中的先锋主将。以“一个不规则的红色圆圈”为界限，最后正式与贝尔分道扬镳。

有了自己独立的品牌，贝尔公司附属的这个小小的作坊摇身一变成了名满美利坚的AT&T公司。这家公司带走了“母体”最为珍贵的基因——贝尔实验室，经过后天的努力，创造了一个又一个商业奇迹。

一个看似空间有限的贝尔实验室，先后走出了11位诺贝尔物理、化学、医学奖项的得主，这着实令人震惊，而晶体管、C++语言、UNIX系统以及移动电话等在这个世界上普遍通用的技术系统，也都是从该实验室中飞出的一只只金凤凰。

百年以来，征战四方的AT&T极具商业雄心，以自身的销售效益和科技优势开始对同行展开了疯狂吞并和收购。1600亿美元的资产、100万员工的同仇敌忾，令AT&T无疑成为通信市场中的佼佼者，把持着超过80%的市场份额。

20世纪初期，美国能赶超英法成为世界第一工业和科技强国，其中凭靠的一点就是对“托拉斯”垄断法则的宽松和怀柔，但AT&T公司在同行竞争中的垄断态势竟连政府都感到惴惴不安，可见AT&T的垄断和收购能力之强悍。

由于AT&T实力愈发强大，垄断之举令人畏惧，那些被绞杀的中小型通信企业共计1000多家被迫走向了联合，之后在政府的支持下，试图瓦解AT&T。

这场无烟的商战持续了数十年。最终，美国司法部和联邦政府下定决心以立法的方式打击企业的垄断。不可一世的AT&T公司在历经“一对多”的无数次大战中，至1984年1月1日正式宣布“解体”。

百足之虫，死而不僵。何况是宛若巨蟒一般拥有百年历史的AT&T公司！在结束了第一阶段的交接之后，它很快重振雄风，化身为西方电气公司、国际公司和长线部三个生命载体，而原来共计22个地区性的运营公司则彻底淡出了AT&T的舞台，合并成7个地区公司。

也许是扩张的因子仍在体内膨胀，新生的AT&T依旧执迷于对其他企业的恶意吞并和收购。随着首席执行官罗伯特·艾伦的一声令下，AT&T于1991年收购了现金出纳机公司，3年后又吞并了蜂窝通信公司。两家公司的制造计算机和蜂窝式电话主要业务，移植于AT&T体内，使AT&T的力量空前壮大。

AT&T大摇大摆，走进了中国的通信市场。

任正非看不惯它的嚣张乖戾，下决心把它赶出国土。可是，有着百余年历史的AT&T公司，岂是只有“7岁”的华为说赶就赶的？

任正非却不服输，他决定采用与北电网络公司交锋时同样的战术，以“敌疲我扰”“打击薄弱环节”的策略杀杀AT&T的威风。

任正非有着敏锐的洞察力，经过缜密分析和悉心观察，他发现了AT&T的弱点：AT&T虽然在资产、技

术方面强悍无比，但兼并使得自身规模越来越大，体制变得不那么灵活。由于部门众多，业务逐渐显露出交叉重合的迹象，一旦面临大量的棘手工作，这些部门常常顾此失彼。

此刻的AT&T在任正非看来不过是一条外强中干的“多头蛇”罢了，虽然头多，却相互掣肘，牵制了蛇身的自由摆动。任正非鼓足勇气，面对强敌，一声令下挑起了战事。

华为运用程控交换机与AT&T的产品激烈交锋，很快，AT&T便显出疲态。AT&T内部的诸多部门也被华为拖得不成样子，肥的拖瘦了，瘦的拖死了。到了1995年9月20日，AT&T公司风行天下的第二阶段也宣告结束。AT&T的再次“解体”，对华为而言，意味着首战告捷。

AT&T自然不甘心，再次整顿和改组后很快又在中国市场上卷土重来。改组后的AT&T公司，原公司的核心部分以长途电话和蜂窝电话为主要业务，资产总计在530亿美元左右；而原公司的网络部门，则干脆直接抛弃了以制造交换设备为主打业务的西方电气公司，股东在接手了这偌大的股份之后另立门户。

1995年10月1日，曾经以贝尔实验室、美国电话公司为主要称谓，以贝尔实验室为杀手锏的电信公司，正式更名为朗讯科技公司。这意味着华为又有了新的对手。

资历很深，历史悠久，这让虽是“新面孔”的朗讯科技公司依然可以在中国市场上风生水起。特别是在全球呼叫中心业务上，朗讯科技公司的市场占有率常年位居榜首。任正非见势不妙，暂且止住脚步，专心梳理着华为内部的管理流程。准备在未来的某一时刻，彻底将朗讯取而代之。

4.朗讯的失势

AT&T“二代”在中国市场上不敌华为，不得不进行全面改组。1995年，朗讯科技公司横空出世，凭借着更强劲的实力反攻华为，控制中国通信市场已是它必行之举。

朗讯科技公司不但承袭了AT&T时代的科技遗产，而且因为收购了两家能生产计算机、蜂窝式电话的大型企业，实力更上一层楼。此时的朗讯不满足于吞并美国的各大同行企业，它要以全球化视角进行扩张，在全球最大的通信服务体系中提供无限制的商业设计和网络服务。

朗讯科技公司并非虚张声势，毕竟有贝尔实验室作为后盾，所以能将移动、光、数据以及语音技术等纳入产品性能中，辅之以强化了软件技术和提升了的服务质量，引领网络科技又一崭新时代。

其不但能快速将系统、服务和软件等提供给客户，并管理好网络的运行效率，而且在面向全世界所有的合作企业和消费者时，还能在创收服务上为他们带去更多的惊喜。

朗讯科技公司在中国扎根立足以后，为了更好地牵制华为、中兴等本土公司，开始致力于网络技术的研发和拓展，越来越侧重于以各种网络来引领通信科技的时尚。这些网络技术主要包括无线网络、无线市话网络、光网络、数据网络等，同时还有这些技术中固有的专业服务。

用事实证明了自己非比寻常的发展前景，朗讯科技公司在解决综合问题的能力上自然得到了国内诸多公司的好评，他们常用的各种运营方案，如同一桌桌饕餮盛宴，陆续出现在中国电信、中国网通、中国联通、中国移动等国内电信运营商的“餐厅”中。于是，朗讯科技公司在中国培植的企业势力应运而生——在中国成立了“朗讯科技（中国）有限公司”，简称“朗讯中国”。

朗讯中国为了抢占市场，先后在中国各大城市积极拓展战略据点，其中有包括上海、北京和青岛在内的8个地区办事处、两个贝尔实验室分部、4个研发中心先后宣告成立。除了这些“大本营”，朗讯还有更多的合资企业和独资企业。

朗讯科技公司强悍到了令人望而生畏的地步，不但试图绞杀中国的电信企业，而且还麻痹着中国的电信部门。它通常在国内积极参加公益活动，甚至以支持希望工程、支持敬老院、赞助贫困学生、支持科教事业等软性手段获得舆论优势。此外，还对中国交响乐团附属少年及女子合唱团等官方组织予以大力资助。

朗讯科技公司的种种举措，一方面为中国的经济文化事业带来了不可磨灭的贡献；另一方面，则让华为的发展举步维艰。

虽然这种局面对于中国的发展并不是什么坏事，反而能带来更多福音。但是，期冀“中华有为”的任正非却在反思：如果资助贫困学生这样的事情都是盘踞在中国的外资企业来做，那么民族企业的存在价值又当在何处体现？

任正非知道，要想在朗讯科技公司和国内客户的密切联系中插上一脚，不是一件容易的事。那么是否能利用天然的“地利”优势，寻找市场或者政策上的便利，实现对朗讯中国的逆袭呢？

2000年，已经完成IPD和ISC管理重组的华为，市场效益迎来了一个“黄金时代”。伴随着品牌在国内市场的热度，任正非也开始认清了形势：与朗讯中国决一雌雄的时刻已然到来！

任正非冥思苦想应对之策，突然灵光一现：若要战退朗讯，不如走“客户路线”，通过加紧与客户的合作，必然可以得偿所愿！

“客户路线”，这一战略很快在华为内部铺开。员工恪守着任正非的战略指导，各区域的公关活动也在华为飘荡的大旗下隆重开始。无数次艰辛曲折的谈判、无数次被拒后的从头再来，最终让大批的合作客户聚集在华为周围，他们成了华为最忠实的“粉丝”。

反观朗讯科技公司，很快被华为架空，并不断失去市场资源。即便凭借与中国银行总行的有关呼叫中

心的中标合作也没能扳回颓势，败给了华为。

在这次“客户拉锯战”中，“参战”的华为员工说：“我们找了中国银行总行的行长，做了一些工作，但是，这些工作都是可以拿到桌面上的。尽管难度很大，我们最终还是把总行攻下来了。搞定了最关键环节的客户，其余的工作就顺利多了。”

失去了这项任务，朗讯科技公司在中国的发展开始由盛转衰。不久，在中国市场上节节败退，大片市场区域纷纷挂起了华为的大旗。朗讯科技公司在中国的代言人“朗讯中国”公司在与华为巷战了一段时间后，在2006年彻底失势。

同年4月3日，上海贝尔卡特尔特公司在国内媒体发布了一则新消息，宣称不能继续奋战的朗讯迫于形势压力与其母公司卡特尔特实现了合并。朗讯科技公司的全部资产被卡特尔特公司以111亿欧元的高价收购，双方合并后在新公司的主导下，将开启一段新的商业之旅。

一直享受着贝尔实验室科研结晶的朗讯科技公司，在未来的岁月里可能会再次创造奇迹，但一个不争的事实已尘埃落定：不管是叫AT&T公司，还是叫“朗讯中国”，朗讯科技公司在与华为的角逐中已是败军之将，并从此在中国的舞台上销声匿迹。

5.“中华”大战

当巨龙和大唐这两家立足于北京的通信公司于新世纪初偃旗息鼓之后，任正非率领的华为和同在深圳的中兴，成为振兴国内电信市场的主要力量。

一山不容二虎，华为和中兴虽然在抵御国际巨头时同仇敌忾，可毕竟还是竞争对手。当华为击败了上海贝尔、加拿大北电网络公司、朗讯中国后，就不得不回过头来抵抗中兴了。

“中华”之间的决战，在所难免。

中兴与华为，同在深圳，同在华侨城安营扎寨，只是处在完全相反的两个方位。虽然方位不同，两大企业在文化层面却有着惊人的相似之处。比如，有着同样振兴中华的梦想、同样崇高的市场定位和如出一辙的市场评估体系。当然，还有一个最直接的相同点——生产同类的产品，且无时不朝着高质量和快节奏的方向飞驰。

早期的华为与中兴相比，还处于劣势，毕竟华为在创立之初比较草率。自1995年之后，任正非借由对“毛泽东思想”的商业践行，开始打破中兴领先的格局。

任正非很能融会贯通，他明白与时俱进的重要性，只要扣住时事政策、认清国情，就一定能在市场角逐中立于不败之地。于是，当华为成功研发出万门机后，任正非意识到，中兴很快会被超越。

实力雄厚的中兴自然不甘示弱，奋起直追。到了1998年，中兴在产品研发的能力上与华为旗鼓相当，在接入网的市场上与华为相比略占上风。不过，好景不长。又过了一年，华为在接入网技术上再次突飞猛进，将中兴抛在了身后。

1999年上半年，华为的新产品——HONET创造了2.2亿元的销售额，而中兴阵营中最被看好的ZX A10产品只有1.2亿元的销售额。两者相比，差距一目了然。

毫无疑问，华为与中兴在接入网方面的商场竞争中已经取得了决定性胜利。但在胜利的前夕——在战胜中兴之前，华为经受了不小的波折。

原来在1998年时，华为仍落后于中兴，好强的任正非当然不肯善罢甘休，在市场竞争中采取了一些不太合适的政策，其中有一条规则，就是将属于华为的交换机产品的交换说明书大批量地送给目标客户和潜在客户。这对华为来说自然有利，可对中兴就大大不利了。

如果说华为是一只搏击市场猎物的苍狼，那么中兴也称得上是一只紧紧盯着猎物的豺狼。面对华为的举措，中兴很快行动起来，打算“以牙还牙”。它采取同样的策略，把很多电源产品比较书转发到自己的目标客户手中。

见此情形，华为采用的回击方式很直接：将中兴推到了法庭上。于是，华为和中兴之间的决战从市场转移到了法庭。

1998年7月1日，华为与中兴对簿公堂。华为在河南省高级人民法院和长沙市中级人民法院先后起诉中兴的恶性竞争行为，称中兴在“中华”两大公司的商场竞技中进行不正当的电源产品对比评估，其中有很多关键数据和技术指标经不起推敲，极大损害了华为产品的合法权益，要求中兴分别赔偿1200万元和600万元的经济损失费。

实际上早在1996年，侯为贵就已经在交换、传输及光通信等技术方面加快了发展的步伐，以求突破原产品的结构单一性，实现多领域开拓。不过，任正非也在同一年制定出了十分类似的发展计划，而且在产品结构的设定上与中兴几乎如出一辙，产品技术体系的重合度甚至高达70%。

本来是双方各占“三分理”的事情，华为方面却率先打起了官司。中兴见此，当然不会坐以待毙，于1998年7月27日和8月19日也在两处法院反诉华为，指责华为及其属下的长沙、郑州等办事处借助恶性竞争手段，让中兴的商业信誉、产品声誉及竞争力等方面遭受了不小的损害。为了证明这一点，中兴还特意公

示了“C&C08与ZXJ10技术对比”材料以及“HONET与ZXA10的主要技术性能比较”材料。中兴要求华为给予两组材料的对比赔偿损失费1500万元和750万元。为了确保诉讼的胜利，中兴在庭审之后还拿出了500万元作为承诺诉讼的追加费用。

就这样，先是华为两次起诉中兴，而后又是中兴反戈一击起诉华为。河南省高级人民法院和长沙市中级人民法院很快对这四起官司做出了相应的判决。

在河南省高级人民法院，华为起诉中兴归于失败，赔偿中兴130万元的经济损失；而中兴在后来起诉华为的庭审中也没有占到半点便宜，赔偿了华为50多万元。

在长沙市中级人民法院，华为起诉中兴仍败诉，赔偿了不少于50万元的经济损失；但中兴起诉华为也没有成功，赔偿华为36万元。

相比之下，中兴在这一场官司大战中属于“赚”的一方，可一想到当初的司法博弈，中兴的高层管理者仍是义愤填膺。在他们看来，明明是华为率先挑起事端，让自己成了被告。通过这次“口水战”，中兴的掌舵人侯为贵对任正非不得不加强提防和戒备。

有意思的是，对于这场官司，媒体倒是在中兴和华为两位当家人的名字上大做文章：“侯为贵以和为贵，任正非是非不分。”

不关两位当家人名字的含义，这样的说法，让人觉得任正非理亏。侯为贵始终认为，任正非是借着打官司的手段提升自己和华为的知名度，这种“借势”宣传的效应让他至今仍如芒在背。

任正非与侯为贵之间的较量成了媒体关注的焦点，媒体普遍认为，在未来的岁月里，华为和中兴的决战会进入白热化。有评论人士分析：“中兴与华为之间的是非恩怨绝不是几起诉讼就能一了百了的，诉讼只能加剧双方的对立。降价竞争是中兴与华为矛盾的关键所在，而诉讼大战只不过是双方积怨已久的矛盾总爆发。”

6.两败俱伤

在1995年之前，华为在与中兴的角逐中一度处于劣势，直到华为万门机的问世使营业额直线上升，终于在第二年轻松地超越了中兴。于是，从1996年到2000年，中兴始终被华为压制。到了2000年，华为的销售额甚至超出了中兴一倍！不过，一年后，形势再度发生了微妙的变化。侯为贵加紧改革，使中兴再度燃起斗志，虽说没能再度超越华为，但与华为的差距在逐年缩小，与之旗鼓相当。

当双方在科技水平、销售金额、管理机制等各方面的实力均不相伯仲之时，双方都选择了以价格为新的竞技切入点。随着“价格拉锯战”的开启，华为与中兴的决战呈现出新的变化。

2003年，印度的CDMA450产品进入中国市场，华为和中兴都看好这款先进设备，均表现出十分强烈的合作愿望。于是，两家企业之间的一场招标争夺大幕正式拉开。精干的华为和敏捷的中兴在价格上各做文章，结果两败俱伤。两年后，一次针对尼泊尔的产品竞标又使双方陷入了泥潭，最终以中兴的获胜告终。然而这种胜利也只是象征性和表面化的。为了取胜，中兴以将近400万美元的高价获得了少得可怜的100万线CSM网络建设的合作合同，属于“伤人一千，自损八百”。

两家企业对垒，战情越是吃紧，对于第三方来说就越是有机可乘。印度通信设备在中国市场上扎根立足后，在中兴与华为的大火并中觅得了难得的介入机会。

随着印度电信网络技术新一代的升级改造，华为和中兴大批量地购买印度产品。与此同时，两家企业也开始将大批自家产品纷纷销往印度，促进了中印之间的通信技术交流。至2008年，华为和中兴在印度的销售总额共计10亿美元左右，印度电信市场中1/3的份额都掌握在了这两家公司手中。

印度一直想要取代中国这个发展中国家的霸主地位，与中国的同行在产品技术上始终展开着激烈的竞争。印度的很多通信公司本来想全面渗入中国市场，以为中国通信企业的能力很弱，没想到华为和中兴的战斗力竟如此强悍，这也使得想控制中国市场的印度各大通信公司和电信企业反而失去了本土的大片市场。

一瞬间，印度压力巨大，不得不施用“反倾销”手段，借助“绿色壁垒”的贸易策略，阻止华为和中兴的产品在印度市场流通。

2009年12月8日，印度海关开始对中国的少数数字传输设备征收临时反倾销税，其中华为的税率为50%，中兴的则高达236%。

由于税率差距的加大，印度的这项政策对中国产品自然不利，但就华为和中兴本身而言，前者的状况显然要好得多。

任正非在“制敌于国门之外”策略下，最终一雪2003年竞标失败的前耻，与中兴的这场“印度之战”也算把比分改成了1:1平局。

虽然印度等国家运用反倾销的手段频频对中国施加贸易压力，可是任正非却能在这种情势下化不利为有利，更能借助开辟印度这个“第二战场”与中兴齐头并进，没有被落下，这是难能可贵的。

需要注意的是，从中国企业和中国经济的发展全局来看，华为和中兴的这种较量最终只能在客观上成就存在竞争关系的国家，如美国、日本、欧盟、印度、巴西及俄罗斯等。华为和中兴之间的角逐，在国内外经济领域的观察人士看来十分平常，但一位曾经在外国深造过的中兴管理人员不无担忧地表示，华为与中兴之间由于逐年剑拔弩张，双方“打得一塌糊涂”，而且在价格战上难分“高下”。华为和中兴的这种以价格为利器的策略一度被外国的运营商利用，他们甚至还达成了这样的共识：“每逢招标就叫上华为、中兴，作为压价的棋子”。

在国内市场上，此时的华为只剩下中兴这一个强劲的对手。为了取得最终胜利，任正非绞尽脑汁与中兴展开各种竞争。军人出身的他知道，市场如战场，一旦走进，就要和敌人拼个鱼死网破。从某种程度上说，恰是任正非这样的心态，才让华为有了进取的力量。

直到今天，华为与中兴之间仍然呈现出胶着之态。在技术研发方面，中兴占着优势；在市场争夺方面，华为占着优势。两家企业各自的优势，似乎也正是由各自的企业舵手的气质所决定的。

深受东方企业文化影响的侯为贵，一向钟情于谦恭平和的“中庸”作风。1984年自中兴成立之后，历经数次苦尽甘来的侯为贵更体会到创业之艰难，因此将企业做稳做正，始终是他的发展理念和奋斗目标。

当初由于孤军苦战，又面临着很多国际对手，中兴常常在竞争中处于弱势地位。而侯为贵本身也一直不提倡与其他企业展开太多的竞争，尤其是恶性竞争。他始终认为，只要打造出属于自己的硬品牌，能在市场上占据优势地位就可以了。

任正非则不然，他骨子里带着常人所没有的韧性和倔强。在争取巨龙和大唐的市场资源时，华为的主动性也远远高于中兴。

客户们常常有这样的感触：中兴内部的员工，不但穿着随性，而且人际关系其乐融融；一旦走进华为内部，员工必然是正装整齐，个个精神饱满，看上去就精明能干，做事绝不拖泥带水。

另一种影响两家企业特质的因素是：侯为贵崇尚个体的力量，鼓励员工个体智慧的发挥；任正非则是一个推崇集体主义的人，注重团队的力量。所以业界人士常这样说：“如果你看见成群结队的人出现，肯定是华为的人；如果是单枪匹马，则肯定是中兴的人。”

在市场竞争中，华为在与其他企业抢夺市场上常常占据上风，表现得更主动，这让对手总是有苦难言。诚然，华为的每一个员工，无不抱着“抢市场”的心理，特别是面对中兴这个强劲的老对手时，华为更是“无所不为”。

7.祸起萧墙

华为以其团结协作和智慧果敢等优势，常将对手逼到死角，因而被对手称为“难缠的狼”，任正非也自然而然地被誉为“狼主”。

在华为，任正非打造出了“狼性”文化，其在企业管理和拓展市场上行之有效，但也容易在内部引发一些不正当的竞争。具体说，真正具备“狼性”的员工有可能自己开辟疆土。

李一男，年少有为。当他在华为内部的成绩越来越突出、越来越得到众人认可的时候，他开始不满足于任正非过于“集权”的管理，静极思动，开始谋求另立山头。

李一男是湖南人，1970年生，天资聪颖，博学多才，15岁便考上华中理工大学少年班。1992年，他在星罗棋布的企业里听说了华为。在华为的种种经营理念和文化宣传中，被“决不让雷锋吃亏”这一条深深打动。次年，他慕名来投，成为华为的一名实习员工。

进入华为的李一男很快跃入任正非的视野，慧眼识金的任正非用人不疑，对李一男寄予厚望，提拔重用他，更为了支持他在万门机的研发上有所进展而拿出20万美元购买外国设备。尽管最终没有派上用场，损失不小，但任正非并没有责罚他。

李一男对任正非的宽宥万分感激。1993年年中，他很快告别了实习阶段，成了华为的一名正式员工。

转正之后，李一男的职位升迁十分迅速，当真是平步青云：两天之内，他从一个普通员工晋升为工程师；两周之后，由于在技术研发过程中小有成就，被破格提拔为高级工程师；在工龄超过半年之后，他成为华为中央研究部的副总经理。

后来，随着C&C08数字程控交换机的研发成功，25岁的李一男又被提拔为中央研究部的总裁，同时兼任总工程师的重要职务。两年之后，在中国电子百强企业中，他成为史上最年轻的副总裁。

1996年之后，在华为内部位高权重、工作经验大有提升的李一男，对华为所做出的贡献更大了。华为在李一男的指引下，已经发展到了巅峰状态。华为内部的员工都认为：“李一男的一举一动都会影响华为的发展方向。”就连一向强势的任正非都对李一男爱若亲子，以至于“李一男可能会成为任正非接班人”的传言不胫而走。

李一男对华为的贡献的确可圈可点，不仅体现在技术研发上，在人力资源的优化方面，他也一样功不可没。

“强将手下无弱兵”，李一男手下也有两员能征善战的大将。一个是后来成为华为软件经理的刘平，一个是硬件经理余厚林。两位技术经理同一年出生，都比李一男年长10岁。

根据刘平和余厚林的回忆，他们刚刚走进华为的时候，李一男还没有树立起高层管理者的权威，第一次主持员工会议时可以很明显地感觉到他说话中气不足，这是没有自信的表现。他的双手不停地抖动，整个人仿佛是一棵无根之草一般，飘摇不止。

后来随着开会次数的增多，李一男完全改头换面，谈吐举止越来越干净利索，而且在领导面前汇报工作时也更有自信和魄力。虽然他说话的声音还是不够响亮，但彻底不见了迷离和彷徨的眼神，整个人也更激昂澎湃了。

总之，经过历练的李一男算是基本完成了“华为化”的转变，刘平和余厚林对这个年轻后生无比敬佩，时时配合着他的工作。

李一男在华为的经历是比较光鲜的，由于一路过于顺风顺水，他的地位越高，与任正非之间的潜在矛盾似乎也越大。

提到李一男与任正非的关系，或许会让人不由自主地想起孙宏斌与柳传志。

遗憾的是，或许是柳传志对孙宏斌过于肯定和放任，使得他在不经意间便内心膨胀，最终在联想内部有了挪盗款项的违法之举，身陷囹圄多达5年之久，令人唏嘘不已。

李一男和孙宏斌在很多方面颇为相似，但有所不同的是，李一男并未做违法乱纪的事情，他想到的是自谋出路。

1998年，李一男在华为的“黄金时代”即将走到尽头。凭借着技术研发的优势，他准备再度更新华为的通信产品，以期更为体面地对战国际电信巨头。不过，任正非原本一个出于好意的指令，却让他感到备受压制，萌生了跳槽或单干的念头。

当时，任正非一心想要将李一男培养成既懂研发又通市场的全能型企业人才，于是让他暂时离开中央研究部，转战市场部，从事产品推广方面的工作。

任正非的好心却办了坏事。企业人才的培养，向来是“术业有专攻”，李一男再聪明能干，也只擅长产品研发，并不喜欢市场营销或公关活动，也不适合。即便是为了弥补经验短板，也要花费较长的磨合时间。这对李一男无异于舍长抱短，个人发展必然受阻。

研发部少了运筹帷幄的李一男，市场部多了“隔行如隔山”的李一男，一时间，曾经叱咤风云的李一男成了可有可无的角色，血气方刚的他自然难以接受。当然，李一男不会如孙宏斌那样挪走公司的资金，更没有试图挖走公司的人才。走出去自主创业，却是他的必行之举。

8. 华为是“土星”，港湾是“光环”

如果说，当初李一男进入华为，任正非对他一次次的提拔让他顿感遇到了伯乐，那么当他在华为登上一个高位后又似乎“一落千丈”，这样的现实于他来说则是“怀才不遇”了。虽然任正非对他仍旧委以重任，在2000年还慷慨地将华为电气总裁和华为内部的美国研究所所长等要职先后给予了他，但天生钟情于技术研发的李一男因为脱离了研发的老本行，在那些高位上干活味同嚼蜡。

任正非行事果断、雷厉风行，华为的员工对他敬佩畏惧主要源于他非凡的创业能力和说一不二的军人气魄。但是和侯为贵相比，他显然刚强有余柔软不足，这成为他的“软肋”。任正非在栽培人才上，通常遵循着慷慨的赏赐和信任的原则，却在情感交流上鲜有突出的表现。这最终导致了李一男的离开。

任正非不可能不在李一男提出离开时加以挽留，可他的军人之风和刚韧特质不允许他太过柔和，这让本就心生怨念的李一男坚定了离去的决心。

2000年12月，任正非批准了李一男的辞呈。他带着华为所有总监级别以上的干部为李一男这个青年干将举办了一场隆重的欢送晚会。地点就在一向以奢华著称的深圳五洲宾馆。

李一男离开华为时，任正非并未克扣其股份和薪水，在华为股权结算过程中，他得到了1000多万元的分红存款。带着这笔巨款，李一男去了北京，决定在巨龙和大唐的故地重振通信行业的雄威。

此刻的北京，“巨大”和国际电信巨头都已经不是威胁，远离任正非的势力，李一男觉得在这样的市场环境中可以大干一场！

李一男在北京另立山头。从此，华为的一片汪洋大海之中猛然出现了一个“港湾”。

李一男开设公司与当年任正非初建华为时的情况截然不同。任正非遭遇了人生的大挫折，被骗200万元，为了“活命”开设起了一个寥寥数人的小作坊，设备和组织等软硬件都极为简单。相比之下，李一男建立的港湾公司不但有着充足的资金和详细的业务规划，甚至可以说是“蓄谋已久”的。要知道，李一男在华为的“内部创业个人声明”中曾经明确指出：“华为在数据通信领域是一个相对薄弱的点，同时也是一个潜在的机会。”

既然华为在数据通信技术方面有着相当大的可乘之机，机敏聪慧的李一男就要在这个模块上大做文章。值得一提的是，李一男的独立也是有条件的，港湾在某种程度上讲，仍然可以视为华为内部的一处“国中国”。李一男借着这样的便利，将港湾的主打业务暂时放在了代理路由器和数据通信产品上，代理对象正是他的老东家——华为。

除了做华为的代理业务，李一男还积极建立起华为数据通信产品的相关培训基地。可以看出，李一男的港湾并没有、也不可能很快脱离华为，即便他致力于生产一些不属于华为的其他通信产品。对于不断成熟的华为来说，他的举动不是威胁。任正非对李一男的所作所为表现出极大的理解和宽容：“你们开始创业时，只要不伤害华为，我们是支持和理解的。”

站在华为这个巨人的肩膀上，加上李一男在科学预见中的前卫独到，港湾网络公司在继承了华为的发展战略和管理经验的前提下，很快在数据通信领域做出了成绩，辅之以对互联网技术的积极汲取，使得网络信息产业在新世纪到来以后迅速成为取代传统通信技术的新兴产业。

随着中国互联网业务的异军突起，中国网民数量突飞猛进，数据通信业务迎来了更多、更大的商机。市场被不断地拓宽着，李一男的名声随之扶摇直上，“港湾”的品牌知名度同样更上一层楼。取得这样的成就，靠的依然是李一男的“杀手锏”——技术研发，而不是市场调研或行政等其他方面。

据统计，那时的港湾，平均每年投入的研发经费占整体销售额的12%~15%，而港湾的员工超过50%都集中在研发部门。可以说，港湾绝对是一家以研发创新为主的网络公司新秀。

2001年以后，港湾的销售额猛增。2001年，其销售额为1.47亿元；到了2002年，销售额超过4亿元，2003这一数据更新至10亿元！

港湾自此有了一个相当拉风的绰号——“小华为”。

如果将华为比作太阳系中的土星，那么港湾就是土星周围那一束美丽的“光环”。

李一男的实力无疑在不断增强，甚至能和华为一争高下。此时，他的野心也开始显露。他晓得，土星的光环纵然靓丽耀眼，却无法与太阳的光芒相比。他要脱离“土星”的想法越来越强烈，立志做“太阳”，甚至要让任正非黯然失色。

为了摆脱华为分销商这个尴尬的身份，李一男积极筹备资金，准备在“风险投资”中赚得一笔可观的利润后，好尽快与华为分道扬镳。

在国内通信企业中，除了中兴，几乎没有能与当时的华为分庭抗礼的了，李一男自然不能直接与中兴合作，那样就等于直接对华为宣战。摆在眼前的现实并不乐观，李一男改弦易辙，把眼光投向国外，决定与国外企业合作获取资金支持，以此壮大港湾。

从2001年到2003年，在港湾不断获取更大市场份额的时候，李一男也在国外频频与合适的企业接触，并陆续与一些企业搭建了合作关系。李一男的种种举动，最终惹恼了任正非。任正非绝对不允许外国资本在港湾进进出出，他将这些资本视为一种威胁，是“不怀好意”的：“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它们的困境。”

后来，任正非谈起当时的情况时说：“.....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’口号，成群结队地在风险投资的推动下联手偷走公司的技术机密与商业机密，好像很光荣一样。真是风起云涌，使华为摇摇欲坠。”

任正非与李一男曾经情同父子，此时眼看李一男这般嚣张乖戾，他自然不会坐视不理。于是，一场华为和港湾之间的“内战”一触即发。

9. 华为的胜利

当李一男麾下的港湾团队在网络技术方面有所突破，取得了一定的成绩时，任正非的华为却在新世纪初期进入了比较困窘的阶段。但任正非并不在意自身的劣势，仍然打起精神，决定与港湾直面较量。

狭路相逢勇者胜，这话的确不假。可当时的华为在产品经营上频现弊端，在狭路上还算不得勇者。其重金投入的3G研发项目不但毫无结果，还白白浪费了大量资本。雪上加霜的是，在CDMA招标中的失手和对小灵通技术的疏忽，也让华为在老对手中兴面前无法再昂首挺胸，同时还因为一场“世纪诉讼”迎来劲敌思科，这一切都对华为不利。

这一时段的任正非略感焦头烂额，就在这个当口，李一男的港湾也开始对华为造成了威胁。华为员工纷纷指责甚至唾骂李一男，认为港湾有今天的成就是因为华为的商业机密“被泄露”、顶尖人才“被挖走”。

单是打口水仗于事无补，解决不了任何问题。此时的港湾，已经成为华为的又一个强劲对手。

任正非雷厉风行，很快在华为内部成立了一个组织，主要任务就是研究对抗港湾的策略。这个组织有一个很直率的名字，叫“打港办”。其主要职责就是与港湾参与竞标活动，凡是港湾锁定的目标，“打港办”就是拼个鱼死网破也要搏一搏。

但凡港湾投标，华为就一定会去竞标，不论价格怎样，只许成功不许失败。凭借这股血气，华为与港湾的竞争十分激烈。任正非和李一男，不再是微妙的父子关系，而是一对旗鼓相当的竞争对手。

其实，任正非已经预料到，华为与港湾的这场大战最终结局可能与中兴的那次决战大同小异，即两败俱伤。可他不服输，“战胜与征服”在他的内心早已根深蒂固，这与中兴的侯为贵那种谦和中庸的“共存”心态有着本质区别。

不过，在激进与愤怒的同时，任正非开始冷静思考。这一次，他采用毛泽东思想精髓中的“攻其无备”和“打其薄弱环节”原则，来指导此次商战。他留心观察港湾，希望找到突破口，击败李一男。

任正非知道，李一男长于技术、短于管理，因此他觉得李一男不擅长管理这一条注定了港湾在巅峰之后一定会滑向低谷。

果然不出所料，李一男在管理上是门外汉。虽然在技术研发上出类拔萃，却“一将之智有余，万乘之才不足”，不懂得与港湾内部的员工“搞关系”，树立经理人应有的威信。于是，自2004年以后，不少员工离职，离开港湾，离开李一男。一时间，李一男显得无比孤独。

这一年，港湾的销售额虽然仍在10亿元以上，与华为相比依旧占着明显优势，但增长速度极为缓慢，甚至停滞。这期间，很多假账和匿名信事件虽被李一男一一化解，但在处理这些事件的过程中，他耗费了不少精力，这在一定程度上延缓了港湾的上市进程。

看到港湾的业绩开始萎缩，有人对港湾的发展提出了质疑：“华尔街最喜欢编造高速成长的美妙故事，港湾似乎开始与这个故事失之交臂。”

任正非看在眼里，喜上眉梢。2005年，华为已做好充分准备，向港湾发动了全面进攻。凭借着雄厚的财力优势，华为打起了“持久战”，而仅仅拥有十几亿元销售额的港湾在这次博弈中自然耗不起、拖不长。为了缓解压力，李一男向一些公司求助，得到了追加资本共计3700万美元，但这笔钱在高消耗、高风险的行业属性面前实在是杯水车薪。此刻的港湾，最容易让人想到的几组词汇是：上市无望、士气低落、资金吃紧。

挣扎在生死线的李一男最终不得不忍痛割爱，做出了将港湾卖给德国西门子的决定。尽管这意味着港湾沦陷，可一贯在中国市场以低报价策略在电信项目中战胜华为的西门子若接手港湾，港湾的实力也会变相增强，转而即能与华为展开新的对抗。

李一男的“心思”自然瞒不过任正非。任正非清楚，西门子要收购港湾，而诺基亚要收购西门子旗下的

通信业务，不论诺基亚和西门子哪家收购了港湾，对华为来说都将是一场不可预料的灾难。

为了避免不利的结局出现，任正非釜底抽薪。在认识到当时最具市场价值的IP业务以后，在2005年10月以1000万元的高价挖走了港湾深圳研究所的一个语音研发小组。在让华为具备又一发展潜力的同时，也加剧了港湾战略大后方的危机。

李一男重整旗鼓，力图扭转港湾的颓势。任正非乘胜追击，采用了与中兴决战时刻的方式——以原告的身份状告港湾侵犯了华为的知识产权。华为一方面将一封千字长信送往港湾的法律部以示威胁，一方面出高价聘请好律师。更为微妙的是，此刻的西门子和诺基亚在业务合并中达成了新的共识，使港湾想委身于两大企业的愿望就此落空。

失去了国外巨头的“庇护”，正面交锋又不敌华为，港湾败局已定。任正非趁机提出收购港湾的计划。

2006年5月上旬，任正非以胜利者的姿态主动向李一男抛出了橄榄枝。5月10日，双方在杭州会面，对手变成了盟友，彼此很快生成了合作备忘录。

6月6日，华为与港湾联合宣布，华为同意接纳港湾的部分资产、业务和人员。双方达成协议，港湾让出路由器、光网络及相关知识产权等大部分软硬件设备和技术；华为则大方地拿出5000万美元现金，表示对港湾呈交的谅解备忘录的认可。

次日，港湾的电子公告栏上出现了任正非署名的公开信：“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……”由此可见，任正非对李一男的“回归”是表示欢迎的。

3个月以后，“衣锦还乡”的李一男被任正非安排到了深圳市的坂田华为公司总部。李一男进了这个组织内部，很快就晋升为华为终端公司副总裁，并有了“华为副总裁兼首席电信科学家”的荣誉称号。

历经这番折腾，李一男的内心早已杂草丛生，有着太多的不安分情绪。2007年，在“安分守己”地工作了一段时间后，李一男又萌生了离开华为的念头。

产生这种念头的原因是由于当时百度等IT公司的飞速发展。李一男对高科技产业素来敏感，IT行业的异军突起促使他又想脱离通信行业，转战IT行业。

2008年10月6日，李一男如愿以偿地跳槽进了百度，成为百度的首席CTO。

对于李一男的不安分，任正非早有料想，从将他收回彀中的那天起就做好了充分准备。因此，在李一男再度离开华为后，他并没有大动肝火，恰恰是顺着李一男的跳槽十分体面地维系了华为的面子和威信。

而令人称奇的是，李一男似乎注定无法逃离华为，因为他很快又“重回”华为。

自从李彦宏的百度在IT领域独占鳌头后，中国移动的阵营中很快又诞生了一支前卫的作战队伍，它就是移动旗下的12580业务的运营商——北京无限讯奇。这家公司率先完成了资本运作的市场化管理，并大量地吸纳诸多大型企业的投资，其中以华为的投资额最大。

华为占的股份较大，话语权自然也较大。在这个市场背景下，在百度CTO位子上干得好好的李一男又静极思动选择了跳槽，走上了新岗位，这次他的职位正是12580的CEO一职。

值得一提的是，在2010年初李一男跳槽的半个月之前，12580的CEO龚宇则转战到了百度，成为百度麾下食品公司的CEO。

两大现代企业的一次精英互换，隐藏着令人遐想的玄机。但在得知了华为在12580中的身份后，便基本明晓这一谜底：“李一男加盟12580出任CEO一事，事先很可能得到了华为创始人任正非的认可和推荐。”

经过这番折腾，李一男到底还是没有彻底离开华为，而任正非三番五次对李一男的“委任”，也足见他的爱才之心。更关键的是，任正非“降服”李一男既不失华为的脸面，还留住了人才，为华为的持续发展积蓄着人才的能量。因此，在与李一男的博弈中，任正非完胜。

第六章 征战四方

如今的华为，在香港的商业竞争中屡屡夺魁，而且同电讯盈科建立起了稳固的合作伙伴关系，不断对后者提供着先进的技术设备和通信服务——多数以华为第四代绿色多模C D M A基站为中心。

1.扎根香江

当任正非率领的华为真正在业内做到“有为”了，他便把触角伸向更广阔的海外市场。

走向国际市场，不仅是任正非个人的理想，更是当时经济形势的迫切需要。中国自加入WTO以后，企业向国际水平看齐已经成为与时俱进的一种标志。移动通信的产业力量在华为早已根深蒂固，宽带网络正在飞速发展，但在世界企业发展的大潮流面前，即便是华为这样有实力的企业也无法与世界一流的企业相比，还存在诸多短板。

以电信运营商在固定资产的投资比例来说，其年平均增长率已经从20世纪的近25%骤降到2002年的2%左右，在这微乎其微的2%的增长数量中，华为、中兴和上海贝尔又占据一半以上的分量。

任正非清楚，巅峰之后往往是低谷。市场增长的放慢，意味着传统产品要想在国内市场提升利润，已经变得越来越难。

早在1994年，任正非带领华为成功研发数字化程控交换机后，就预感到未来中国市场的竞争态势必将是国内企业与国际巨头的殊死搏斗。

2000年以后，在中国市场上，国际电信巨头虽然已是江河日下，可他们“以其人之道，还治其人之身”，运用同样的价格战术，与华为和其他国内企业展开了新一轮的市场争夺。

面对这样的现实，任正非在华为内部以铿锵之语鼓舞着士气：“我们的队伍太年轻，而且又生长在我们顺利发展的新时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击……必须趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝。不努力，就会徒伤悲。”

任正非号召华为全员“鼓足干劲，力争上游”，并不无“危言”地提醒员工：“若三五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙！”

任正非毅然决然地在华为内部组建起一支“远征军”，扬帆出海。秉持“先近后远”的战略方针，任正非首先将目标定在了香港。

事实上早在1996年，任正非就已率先挺进香港。在香港的各大企业大亨中，最有名望的莫过于李嘉诚。那一年，李嘉诚的和记公司与任正非的华为首次在交换机领域开始合作。那次合作，也标志着华为已迈入了国际市场，开始了真正意义上国际化的第一步。

万事开头难。华为首次开展国际化业务，并不是一帆风顺的。在香港当时的电信领域中，香港电信公司是第一大企业，和记公司只能屈居第二。而在香港回归之后，李嘉诚为了改变“排名”超越香港电信公司，开始重视与内地企业的合作。他知道内地产品和服务普遍处于起步较晚、水平相对滞后的状态，即便是实力较强的华为。

李嘉诚的判断很准确，华为的产品绝对没问题，可是进入香港以后显得“水土不服”。香港的客户早已习惯了西门子的交换机和其他电子通信产品，并不看好内地的产品。而且在香港的市场环境中，还有一条不成文的规则——凡是运营商，不论是香港内部的，还是外地的，都要经过香港电信管理局的仔细检查，在检查过程中还必须通过和记公司。如果和记公司不点头，就没法获得香港地区的电信业务经营权。

按理说，以华为的实力，赢得在香港的经营机会并不难。可是由于产品制式的标准化，加上用户的使用习惯和网络信令的相关配合机制方面的差别，使华为在进军香港的过程中举步维艰。

华为的员工抵达香港调试了产品之后，开始意识到什么叫“理想很丰满，现实很骨感”。开始调试产品时，各种错误接二连三地出现，而且通信产品里的病毒危害十分严重。

华为“远征军”在香港商业网安装建设负责人周更生的带领下，暂时就地“安营扎寨”。有一天，明明约定8点钟集合出关，偏偏又多等了45分钟以后人才到齐。这本来是一个常规性的迟到，可是周更生感觉这是一

种不祥之兆。华为的员工向来以高速度和快节奏著称，这样的拖拖拉拉，莫非是对这次出征不自信？

周更生的担忧果然应验了。交换机一经调试，便显露出这样那样的问题，华为员工也举棋不定。如果不与和记公司对接，只怕又要付出更多努力，历经更大的艰辛；可一旦对接，却又拿不到香港的经营许可证。

经过一番思量，华为员工鼓起精神，绝不服输！为了解决交换机的质量问题，大家再次过上“艰苦”的生活：购买一些廉价的睡袋，在机房内打上简陋的地铺，夜以继日地对各种产品轮番调试。

驻扎在香港的这些华为员工，以一种超强的敬业精神感染着其他人，包括身在内地的华为员工，他们也通过不同的方式支持和协助着那些“前线将士”。每逢周末休息的时候，内地的华为员工，尤其是深圳总部负责设计的员工，都会前往香港帮助处理调试问题。

和记公司的员工也一样大受鼓舞。虽然华为产品的质量在香港不算一流，但他们看到了华为人的敬业精神。和记公司对华为的态度发生了转变，由起初的不怎么信任到越来越看好，甚至还有和记员工出面帮助华为员工调试交换机，积极出谋划策，提出各种建议。

过程是波折艰辛的，结局却很美好。在华为内部员工的共同努力下，辅之以“友军”的雪中送炭，华为历经千辛万苦终于在香港取得了经营权，开始谋求更丰富的市场资源，开展更广泛的营销活动。周更生也凭借这一份功劳，一跃晋升为华为硬件部的总监。

2008年12月10日，华为在香港建立起首批CDMA20001X/1xEV-DORev.A网络体系，主要服务对象是名满香江的电讯盈科。这次开创活动的圆满成功，意味着华为已经跻身于香港通信服务商的格局之中。凭借着华为提供的网络，电讯盈科可以面向世界各地开展CDMA网络漫游服务，中国内地、韩国、日本，乃至远在西半球的美国，都能享受到这种漫游服务。

可以说，电讯盈科在世界通信领域中的贡献主要得益于华为的助推。华为凭借这一战的胜利，稳稳地立足于香港了。和记公司、电讯盈科以及香港的很多通信公司，都主动与华为开展业务合作。

如今的华为，在香港的商业竞争中屡屡夺魁，而且同电讯盈科建立起了稳固的合作伙伴关系，不断对后者提供着先进的技术设备和通信服务——多数以华为第四代绿色多模CDMA基站为中心。在“多制式融合、高集成度、全IP、绿色环保”等多重先进功能的促使下，二者的关系越来越和谐，合作基础也更牢固可靠。

2.坎坷的“俄罗斯之役”

任正非南下进军香港，在同和记公司、电讯盈科等大型企业建立起合作关系的同时，也开始在“北方战场”发力。这次，任正非的目标是俄罗斯。

任正非瞄准俄罗斯，已是由来已久的，最早可以追溯到1994年。那时的俄罗斯，经济状况很糟糕。自1991年末苏联解体之后，俄罗斯的国力骤降，即便接纳了苏联的大部分遗产，却仍属于三流国家。为了挽救江河日下的经济局面，叶利钦政府选择了一个并不明智的发展方略，运用“休克疗法”来挽救俄罗斯，结果推行不当，反而让俄罗斯真的进入了“休克”的不堪状态。

俄罗斯的市场越是糟糕，对于华为就越是机会难得。任正非不担心俄罗斯民众的购买力不足，与中国经济相比，处于苦难中的俄罗斯依然是“瘦死的骆驼比马大”。因此，将华为的产品推销到俄罗斯，并不是一件遥不可及的事情。

1996年，趁着数字化程控交换机在市场推广中一战成名，华为决定远征莫斯科。任正非派出了华为副总裁徐直军和几位高层管理人员赶赴俄罗斯，希望能招徕一些合作伙伴或客户，以推广交换机。可是，徐总裁等一千人马抵达俄罗斯两个星期之后，却一无所获。

徐直军对此十分失望，俄罗斯的一家大型软件企业的业务主管更在他面前放出了狠话：“俄罗斯根本不会用任何新的交换机，所以不可能与华为合作。”

造成这种结果的原因很简单。在“苏联时代”，老大哥的角色始终由苏联充当，中国只是“小弟”。虽然“苏联时代”已经一去不返，但俄罗斯的企业仍然放不下架子，也自然不看好中国土生土长的华为。

任正非并不灰心丧气，静静等待着。很快，机会来了。这个机会，是时代赋予的。

此时的俄罗斯经济十分萧条。纵观整个叶利钦执政的时段，俄罗斯由于卢布贬值，居民购买力极低，电信普及率甚至还低于改革开放前的中国。在普京上台之前，俄罗斯境内的很多大型通信企业纷纷离开了这个“是非之地”，俄罗斯市场失去了跨国公司不说，甚至还失去了一向稳固的投资来源。

这一切都被任正非看在眼里。他觉得，这种不景气，恰恰意味着广阔的市场需求空间，意味着不可估量的发展潜力。

购买力不足，不代表居民的购买欲望不足。趁着西方发达国家纷纷离开俄罗斯这片广袤之地，华为完全可以进入俄罗斯市场，在没有形成激烈的行业竞争之前抢占先机。同时，在俄罗斯市场占据一方，也能有效地避开欧美、日本等国市场成熟度高和跨入门槛高的“双高”问题。

1996年6月，第八届莫斯科国际通信展正式开幕，任正非亲自赶赴俄罗斯，开始做华为的宣传工作。

初来乍到的任正非发现，俄罗斯人对“中国货”的厌恶远远超出了他的想象。俄罗斯人不愿意购买中国的商品，不单是因为瞧不起曾经落后的中国，更是由于当时中国的假冒伪劣产品和山寨商品在俄罗斯市场横行，这让俄罗斯人对“中国货”深恶痛绝。莫斯科大街小巷中的商店门口都会竖起一块醒目的门牌：“本店概不出售中国货。”

任正非遭遇了“滑铁卢”。两年后，金融危机爆发。俄罗斯的经济更是雪上加霜，整个电信产业濒临崩溃。

倔强执拗的任正非重燃斗志，为了挽回“颜面”，他再度调兵遣将，委派湖南市场的主要负责人李杰奔赴莫斯科，积极开拓那里的市场。

李杰当时在湖南从事市场调研和销售工作，个人事业算是蒸蒸日上，接到任正非的临时命令，他有些不知所措。他清楚任正非雷厉风行的行事风格，因此做好交接后很快赶往莫斯科。

初来乍到的李杰对莫斯科的一切都不熟悉，更感到不习惯，对俄罗斯的电信市场他有些悲观。他甚至断言，1998年前后俄罗斯电信市场的寒冷程度甚至超过了酷寒的北极地区。

尽管俄罗斯的市场前景十分糟糕，可李杰知道自己必须坚持下去，因为任正非曾给他下了无情的“军令状”：“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！”李杰苦笑着，只回复了一个字：“好！”

迫于任正非施加的压力，李杰一刻也不敢耽误。此刻的他，如同冰天雪地中艰苦觅食的白狼，在俄罗斯的草原上挖遍了每一处洞穴，期望能捕到猎物。

自从来到俄罗斯，李杰的辛劳超过了所有同行企业的高管。当他们在痛饮伏特加或享受滑雪带来的惊险刺激时，李杰带着他的团队与一批又一批的潜在客户磋商着。虽然并不是一无所获，但李杰高兴的同时，内心更多的是凄凉，因为他谈下来的第一笔生意合同金额仅有38美元。在整个市场环境中，更多的负能量时刻侵袭着他：“传来的消息中有多少运营商即将倒闭，某某对手退出了市场的争夺，有打官司的、有清理货物的，官员们走马灯似的在眼前晃来晃去。”

狼，本来是一种警惕性极强、智慧和武力值都很高的动物，可是自从转战俄罗斯，李杰却戏谑地自嘲：“我们这些华为训练出来的狼都变成了冬眠的北极熊。”

1998年之后，李杰在反馈给任正非的报告中仅仅提了四个字：“华为还在。”

所谓“强将手下无弱兵”。李杰终究是任正非的人，接受了非凡的历练，不会轻易服输，况且在湖南的生意场上李杰也是名声大作的风云人物。任正非一方面不断地为李杰打气，一方面在深圳总部大张旗鼓地调动人才，全面配合李杰在俄罗斯的产品推销业务。

华为每年都要招聘大量的科技人才，虽比不上李一男、郑宝用那样精干，却也并非庸碌之辈。大批人才云集在深圳总部，任正非对他们进行了高强度的培训。他的目的十分明显，就是将这一支新军作为远征俄罗斯的“预备队”，与李杰一起完成任务。

通过任正非的妥善布局，手握重兵的李杰从刚开始的失望动摇变得信心大增。他不但继续推广着华为的产品，还积极完成了人才队伍的本土化，成立了一支专门驻扎在俄罗斯的营销军团，构建起了较为优质的营销网络。

而在度过金融危机之后，俄罗斯也迎来了较为舒展的形势，叶利钦政府鉴于前几年的失败，或多或少地汲取了私有化过于膨胀的教训，代之以电信产业政策中的特殊管理，尤其是较大程度上的国产化，使得一度休克的俄罗斯经济稍稍苏醒。这下，李杰有了接触尽可能多的本地客户的机会。依托于手下人才云集，他终于在俄罗斯结识了较多的运营商领域的管理人士，并与他们建立起初步的信任和合作关系。

1997年6月，时来运转的李杰与俄罗斯的贝托康采恩公司展开了合作，通过合资形式组建名为“贝托华为”的新型跨国企业。该企业的主要生产项目就是华为曾经引以为骄傲的通信产品——C&C08程控交换机，以及一些其他比较简单的通信设备。贝托华为在初始阶段虽然没有获得多么显著的成就，却解了燃眉之急，功不可没。

2000年，俄罗斯政坛发生变化。叶利钦宣布辞职，在俄罗斯政坛中一贯以强硬和果敢著称的普京出任俄罗斯总统。普京政府上台伊始便在经济领域内展开了大刀阔斧的改革，这使得跨国公司和国内民营企业有了再盈利和再崛起的机会。贝托华为也借着这股政策的东风，开始有了大的发展。

得益于俄罗斯政策的逐渐好转，贝托华为的规模有所扩大，员工数量总算超过了100人，其中中国人不足10人。这并不是最重要的，重要的是公司的形势一片大好，生产管理区域稳定，财务体系越发健全，企业的运营状况近乎完美。俄罗斯通信网络上广泛使用的诸如交换机等开通运行设备，很多都出自贝托华为。

华为分部在俄罗斯取得了累累硕果，市场销售人员的队伍规模开始扩大，技术支援人员的数量也不断激增，莫斯科甚至出现了华为专属的研发机构，这样的机构，更成为俄罗斯电信市场中的主要相关行业内的供应商之一。

2001年4月，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。两年后，突破了1亿美元的销售额，还在俄罗斯的国家传输网中承建了将近4000公里超长距离30G的传输网络。

“咸鱼翻身”的李杰，回忆起当初的情景不由感慨：“莫斯科不相信眼泪。”由于战功卓著，华为在俄罗斯、乃至整个独联体范围内都名声大噪，李杰也由一个初入俄罗斯的“小队长”晋升为“华为独联体地区分公司”的经理。而这家分公司，就是由贝托华为转变而来的华为麾下的俄罗斯跨国公司。

除了李杰之外，任正非对派出去配合李杰工作的所有员工都论功行赏。李杰没有辜负任正非的厚望，而华为的势力自此也完全渗透到了俄罗斯境内。

3.挺进非洲与拉美

任正非对毛泽东思想极为推崇，在商场中屡屡应用。随着华为在国际化进程中稳步向前，任正非再次在国际舞台施用“毛泽东思想”中的“农村包围城市”战略。

有所不同的是，这次的“农村包围城市”并不是真正意义上的农村和城市，而是代指以美国为代表的第三世界和以欧洲、日本、澳大利亚、新西兰等发达国家为代表的第二世界，以及广大亚非拉的发展中国家，将华为的产品和技术推广到亚非拉这些国家，也就是从“农村”入手，而后慢慢向更发达的国家挺进。

挺进亚非拉市场，需要考虑的因素很多。任正非说：“当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，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。”

谈及企业的国际化拓展战略，很多人都钟情于欧美、日本等发达国家或地区，看重那里的高端市场、良好的自然环境以及稳定的金融市场，广大发展中国家却显得一片“破败”，容易遭到冷遇。而华为偏偏看中了广大发展中国家，深入“农村”，借着较低的门槛和“接地气”的产品质量诉求，在亚非拉各国逐渐插起华为的大旗。这些“农村”，包括地震频发的阿尔及利亚、曾发生过海啸的印度尼西亚以及艾滋病的发源地——撒哈拉以南的非洲国家。

亚洲、非洲和拉丁美洲，三大区域中以非洲最为贫困。迄今为止，世界上最落后的10个国家中超过半数是非洲国家，其中津巴布韦是公认的世界上最穷的国家，人均国民生产总值甚至仅有美国的2%，整个国家的财政收入仅依赖于丰厚的动植物资源，即为西方游客提供合法的狩猎娱乐服务。

即便是非洲这样穷困的地区，一开始也不看好华为的产品。在电信运营项目竞标中，华为在与西方企业较量中屡屡失败，十分尴尬。

华为内部负责开拓非洲市场的负责人邓涛曾这样表露过内心的酸楚：“刚到非洲时，面对25个国家、4.5亿人口、地盘差不多是中国两倍的一个陌生市场，没有人知道华为公司，甚至都不太了解中国。一切都要从零开始。”华为的产品在国内名列前茅，可一旦放到非洲客户的手中，他们竟然语带惊讶地问：“这真的是中国人自己生产的产品吗？”

显而易见，“中国制造”在非洲人的心里早已饱受诟病。他们虽然看好中国的工业，却仅仅将中国当成一个“世界加工工厂”，他们眼中真正意义上的“世界工厂”只有美国、日本和德国等极少数发达国家。

风险依旧，华为仍要硬着头皮往上冲。自从华为在1997年进入非洲以后，他们便率先将一些质量不高、价位低廉的产品销售给一些最贫困、亟待发展的国家，如津巴布韦、刚果及博茨瓦纳。其中，在刚果的一次生意，堪称是华为史上最值得纪念的。

刚果虽然不是世界上最贫困的国家，但财政拮据，国民的安全都很成问题。农庄中，狮子、花豹和斑鬣狗等食肉猛兽随时威胁着他们的生命；而在总统的办公楼里，要随时提防武装卫队的倒戈与火并。

在这个国家，华为的员工不但要面对恶劣的气候和凶猛的食肉动物，还要在动乱的政局中学会保住性命。在2006年的一次政治火并中，正副总统的武装卫队之间发生了激烈的军事冲突，战火燃烧到了华为所在的办公楼附近。里面30多名员工不敢走出去半步，好在双方没有杀红眼，不然后果不堪设想。

虽然危险重重，华为在20世纪末期还是将拓展非洲市场的第一站选在刚果。做出如此决定，主要是因为当地有着丰富的矿藏资源。铜矿、钴矿，特别是金刚石的产量巨大，故此刚果有着“金刚石之国”的美称。更重要的是，由于工业技术落后，政府根本不具备开采和利用的能力，这些现实因素对华为来说都大有裨益。

在华为到来之前，已有国际巨头捷足先登，最先进入的是阿尔卡特。阿尔卡特采用设备融资的方式，在本地高薪招募了大批短期雇工，然后凭借工程分包的策略很快在本地站住了脚。

不过，随着时间的推移，阿尔卡特在刚果的经营软肋逐渐凸显出来：基础设施过于粗陋，尤其在交通

网络上存在短板；在广大农村，几乎没有一条公路；各种传染疾病横行，让阿尔卡特的国际化战略举步维艰，员工很难在这里长干。

阿尔卡特在刚果历经昙花一现的辉煌后，很快放弃了这片市场。在这之后，诺基亚、爱立信以及西门子等公司陆续走进这片市场，可惜他们一样没能坚持到底，这在客观上为华为的进入创造了机会。

1999年，华为在这片“不毛之地”通过一些廉价商品取得了丰厚的成果。5年之后，华为在非洲又取得了新的进展，具有标志性的事件就是肯尼亚智能网的改造和升级宣告成功，这项工程耗资高达3400万美元。

这个项目充分体现出华为员工吃苦耐劳的精神和非凡的智慧，华为的员工也懂得了什么叫作规范和严谨。从简单的文档命名，到比较复杂的补丁软件下载、代码查询以及风险评估等，华为的整体技术实用能力都得到了提升。

在华为的悉心挖掘下，南非、刚果、肯尼亚等非洲国家的市场潜力越来越大。至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、技术以及服务几乎覆盖了整个南非。到了2006年，在曾经遍布渡渡鸟的毛里求斯，华为建立起了第一个3G商用局。又在本年度，华为在石油王国尼日利亚成功承建了在上一年南非建设起的国内传输网，这是全非洲最长的国内传输网。

华为在非洲成功地推进着国际化战略，完成了西方国家很多企业看来是“不可能完成的任务”。实力强劲的它们未能在此地扎根，而实力相对较弱的华为却站稳了脚跟，这的确是难以想象的。

除了进军非洲，华为在拉丁美洲的市场也硕果累累，捷报频传。

2004年2月，巴西境内最大的数据和长途运营商的下一代网络项目被华为收入囊中，此次签订的合同总价高达700万美元。至次年年中，华为再度征战阿根廷，并在商业领域内有所建树。此时的华为，如一只下山猛虎，势不可当！

4.“刀马所至皆汉土”

任正非凭借“农村包围城市”的战略，很快在广袤的非洲、拉丁美洲插上了华为的大旗。在辽阔的亚洲，它一样施用此战略，紧抓每一个推进国际化战略的难得机会。

亚洲与非洲、拉丁美洲不同。亚洲不但疆域面积更为辽阔，而且区域分明，民族和文化呈现出多样性，不像只有黑人和阿拉伯民族的非洲，也不像混血人种云集的拉丁美洲。在亚洲的土地上，三大宗教和三大种族遍布其中。这就要求华为在推进国际化战略时，不能同非洲那样，采取清一色的战略。亚洲国家的富有程度虽不及欧美和大洋洲，却远在非洲和拉丁美洲之上，因此也不能依靠低廉的产品入主市场。华为在拓展亚洲市场时，讲求的是“因地制宜”，做到“具体问题具体分析”。

任正非知道，华为要想在亚洲立足，必须着眼于那些不过于贫穷，又居于日本和“亚洲四小龙”之下的国家。他把目标定在以丰富的石油资源著称的中东地区。

中东地区国家众多，想要尽快立足，华为就要盯住领土面积较大的国家。越是疆域辽阔，隐藏客户就越多，消费市场也就越宽广。中东地区面积最大的国家是沙特阿拉伯，远征中东的华为将士在其首都利雅得安营扎寨，伺机而动。

华为在开拓市场时向来散发着“狼性”，但沙特阿拉伯这个对华为来说过于陌生的国度，却让华为的员工不再满身“戾气”。

沙特阿拉伯由于石油资源格外充足，经济情况良好，而且还有大量的外汇储备。如此发达的国家自然有着优越的社会福利待遇和保障体系，不仅教育和医疗终身免费，而且工作强度也不大，民众生活相对轻松。

面对这样的民族文化，驻扎沙特阿拉伯的华为员工没有刚果的压力大，面对的竞争和工作强度也一样很小。更重要的是，由于有宗教信仰，当地民众心地纯澈，更重视“市场道德”，不会超越底线。这对华为在当地的发展产生了非常好的影响。

首先，华为招募的主要是当地员工。“沙特族人”在华为员工的伶牙俐齿面前，显得很好说话。华为本身又秉持着优待客户的原则，因此外籍雇员数量大增，其增长比率甚至与整个公司人员的比率不相上下。

其次，由于华为的产品性能优越，沙特阿拉伯的客户在短短两三年内就改变了对华为的看法，对其评价很高。沙特阿拉伯一些名牌大学的毕业生，都以进入华为工作为荣。

2001年9月11日，中东地区的恐怖分子在本·拉登的策划下，制造了震惊世界的“911”惨案，紧接着，美国发动了阿富汗战争。看着饱经战火荼毒的阿富汗居民，中国政府慷慨解囊，向阿富汗提供了大量的经济援助，此举赢得了中东地区所有国家的好感。

借助国际舆论的优势，华为在中东地区的发展受到了非常好的影响。历经五六年的销售，“沙特分公司”的销售额逐年增长，及至2007年年中，华为和沙特阿拉伯之间的合作进入了一个新阶段。其标志性事件，就是华为与沙特阿拉伯的科技城之间达成了协议，双方签署了谅解备忘录，旨在增强双方针对电信科技研发和人才交流培训等诸多方面的战略合作和优势互补。在这份备忘录中，华为承诺帮助沙特阿拉伯科技城在电信市场中促进人力资源机制的革新，而对方保证为华为在沙特阿拉伯的发展扫清一切障碍。

华为在其他区域和其他企业展开的更多的是竞争，而在沙特阿拉伯，更多的则是友好合作。沙特阿拉伯对华为的认可，源于华为提供的先进通信技术。

在伊斯兰教的地理文化中，两座圣城——麦加和麦地那都坐落在沙特阿拉伯境内。穆斯林们出于对真主的敬仰，每年都要到圣城朝觐。数以千万计的穆斯林，得长途跋涉才能朝觐。

华为从中看到了商机。朝觐者希望与家人和朋友联系，华为便以自己的国际和国内长途通话和短信业务为他们提供便利。华为已经拥有更先进的3G视频通话技术，借助大数据的传输功能，穆斯林们甚至可以“全球通”了。

华为抓紧时机，在穆斯林们通往圣城的所有朝觐路上设立了商业网点，在这些网点中做起了交换机、网络设备等高端产品的销售业务。

企业在市场上的竞争通常依靠品牌的知名度或独树一帜的营销策略，华为在中东地区能一步步扩大销售额，靠的是依托于宗教信仰的营销战略。

时至今日，中东地区仍是华为的一株枝繁叶茂的“摇钱树”，华为沙特分部员工超过了400人，其中有近2/3的人是外籍员工。

与在非洲和俄罗斯的发展相比，华为在中东地区的发展难度较小。除了沙特阿拉伯之外，阿联酋、卡塔尔等中东国家也十分看好华为的产品和品牌。沙特阿拉伯业已成为华为在中东地区的第一大经济收入地，企业规模也最为庞大。

除了在中东地区战绩斐然，华为在亚洲其他国家也取得了不错的成绩。在南亚和东盟的很多国家，如印度、孟加拉国、泰国、尼泊尔和柬埔寨等，与华为展开合作的主流供应商星罗棋布，其中以印尼最为成功。2009年11月，华为和香港的和记等公司，在印尼成功地部署了“下一代位置归属寄存器”。这是华为在国际化进程中的又一大收益。

在亚洲、非洲和拉丁美洲随处可见华为的大旗。特别是在亚洲，除了日本、韩国、中国台湾、新加坡等，亚洲的4000多万平方公里的土地上皆有华为的身影，这标志着华为的国际化之路走得非常顺畅。华为真正走向了世界！

5.征服“罗曼之乡”

20世纪末期，华为在非洲、拉美以及亚洲的中东等地均大有收获，战果辉煌。在千禧之年，任正非正式迈出了进军“城市”的脚步，他的第一个目标就是素以经济发达和文化昌盛著称的欧洲。

进军欧洲，不是一件容易的事情。在这片与中国领土面积不相上下的区域内，盘踞着爱立信、朗讯、西门子、阿尔卡特等业内大亨。这些其中有的还是“七国八制”中的一员，曾在中国的市场上耀武扬威，一度制约着华为、中兴等国内企业的发展。况且，欧洲厂商在GSM市场上实现了国际化的垄断，要想拿下相应的合同难度甚至高于3G合同。但是，任正非“偏向虎山行”，他相信自己，更相信华为。

在华为进军欧洲的4年之前，美国正式颁布了《电信改革法案》，使电信运营市场得以在全球范围内全面放开。

20世纪90年代，美国的经济的发展突飞猛进，加之瓦解苏联、打赢海湾战争，综合国力与欧盟及日本进一步拉开了距离，在全球化背景下，对世界各地的影响和牵制作用都不容小觑。

美国开放了电信运营市场，欧洲各国为求自保，以期自身的经济水平不被美国继续拉大，只好亦步亦趋，如法炮制。而IP技术对传统电信部门又产生了极大的冲击，加重了欧洲国内的一些老牌电信运营商的负担，他们难以迅速适应新技术，不禁陷入了窘境。

相比之下，一些新兴的中小型运营商，凭借着较轻的负担和对市场的适应能力，为单一化细分市场的客户提供优质服务，并很快取代了那些老化的大型企业。因此，在21世纪以后的欧洲电信市场中，谁能率先拿下这些运营商，谁就能占据极大的市场主动性和优势地位。

任正非将法国作为征战欧洲市场的第一个国家。也许他的想法与进军沙特阿拉伯是一样的，某一区域内领土面积最大、人口最多的国家往往消费市场也庞大。法国是欧洲西部地区领土面积最大的国家，经济实力仅次于德国，作为华为进军欧洲的第一个跳板自然最合适不过。

第一个与华为开展合作的是阿尔斯通，是法国的一家系统集成商，专以承揽电信集成项目而闻名于整个“罗曼之乡”。阿尔斯通为了扩展承包的价值，常常会寻找一些性价比更高的设备商，而后展开默契且持久的合作。

早年在法国和欧洲的其他小国家里，阿尔斯通一直没能找到比较理想的合作伙伴，当华为主动提出合作时，虽然因陌生而且不是特别信任，还是抱着试一试的心态开始了合作。随着合作进展越来越顺利，阿尔斯通对华为的满意度和信任感逐步提升，这为华为在法国立足打下了坚实的基础。

和阿尔斯通的顺利合作扩大了华为在法国的影响力。

进军法国后的第二年年年初，法国电信的另一家运营商NEUF开启了一项宏伟的工程——在法国全境建立一套骨干光传输网络系统，这对广大用户来说是一个颇具诱惑力的网络服务，每个月只需要付出30欧元，就能享受到电视节目、互联网接入和传统的电话语音“三位一体”的超值服务。由于技术需求很高，NEUF公司所能做的只是向电信运营商提供光纤网络的基础批发业务，若想提供面向企业和个人用户的服务，则需要一个强有力的合作者。

在该公司曾经圈定的拟合作企业名单中，开始并没有华为。但是，与NEUF公司关系紧密的阿尔斯通已对华为留下了极好的印象，因此阿尔斯通的高层管理人员致电NEUF公司的CEO米歇尔·波兰，向他强力推荐来自中国的华为，希望他们能把这个传输网络的项目合作机会给华为。

NEUF公司对阿尔斯通推荐的华为并没有很大的兴趣，中国的科研实力尚且不能与欧洲相提并论，他们觉得中国公司或许也没有更强的实力。后来，米歇尔·波兰说：“一开始我们对华为并没有把握，只是由于这家代理商的竭力推荐，我们才同意让这家从来没有听说过的中国公司试一试。”

华为很感激阿尔斯通的推荐，格外珍视这次难得的机会。为了表现出对本次合作的诚意，华为主动提出了价格上的优惠，竭尽所能地为NEUF公司建设法国境内包括里昂在内的两座大城市的网络系统，并以3

个月的时间为运营期限，最后交给NEUF公司进行评估。

兵贵神速，华为在不到3个月的时间里便建成了两座城市网络，这的确让NEUF公司刮目相看，他们对最终的评估结果也十分满意。这次网络传输在全法国都有着很高的关注度，华为在这个项目中的完美表现顿时在法国声名大噪。

米歇尔·波兰对华为给予了极高的评价：“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。”

华为在两次与法国企业的顺畅合作中树立起了威信，特别是与NEUF公司的顺利合作更为其赢得了延伸性的收益。NEUF公司出于对华为的欣赏，在2003年3月又与之签订了一份有关DWDN国家干线传输网络的合作合同。值得一提的是，在NEUF公司6个最主要的供应商合作者中，华为排名第一，将思科、阿尔卡特等公司远远抛在了后面。

法国很快成为华为在欧洲的第一个投资建设基地，并在2007年将第一家研发中心建在西北部的塞尔日市。随后，华为又在法国建起两家研发中心，形成了华为在法国的几乎所有科技研发和市场服务，这对华为日后在法国提升研发能力及更方便地接触客户有着非凡的意义。

2009年9月15日，华为在巴黎近郊举行了隆重的新址落成仪式，庆祝3家研发中心在法国成功创立。3家分别坐落在塞尔日、布列塔尼和拉尼翁的研发中心，分别负责无线技术的基础性研发、固定宽带的技术创新和移动宽带性能的革新流程。

“罗曼之乡”首战告捷后，华为欧洲市场的一位负责人王冠珠认为：“华为要想在等级森严的欧洲做生意，一开始就必须找到合适的代理商和合作伙伴，只有通过代理商才有可能见到运营商。对于在国内与运营商天天见面的华为来说，这种间接的销售方式非常不习惯。但是，这是没有办法的办法。在欧洲，华为必须学会‘借力打力’。”

王冠珠从市场营销的角度分析华为在法国的成功，得到了比较普遍的认可。法国分公司的总经理温群则更钟情于从民族文化的立场解析，他认为：“法国人就是欧洲的中国人，他们也好美食，也特别讲朋友关系。”

为了让华为的生意更“接地气”，为了和法国的客户们更好地打交道，温群还在生活方面努力让自己变得“法国化”。他尝试着吃法国大餐，穿法国的衣服，努力学习法语，甚至为自己取了一个法国名字。任正非常鼓励员工要脱掉“草鞋”，换上更显潮流的“皮鞋”，温群在这方面无疑是一个榜样。

有了在欧洲第一站的大获全胜，任正非对华为的国际化战略信心倍增。

6. 牵手英国电信

在欧洲，除了德国，英国算得上是最具影响力和感召力的一个大国了。虽然在二战之后元气大伤，昔日“日不落”帝国的辉煌一去不返，但这并不意味着英国在世界或者是欧洲退到一个可有可无的角色。英国的经济水平与德国无法相比，也略逊色于法国，但与荷兰、意大利等国相比，经济实力仍十分强悍，而这也决定了华为在英国的市场开拓势在必行。

今天的英国人虽然不再享有维多利亚时代的殊荣，但精神上仍带有那个时代的特质。在英国的消费市场中，依稀可见这个民族在100多年前遗传下来的优越感和自豪感，在他们表面绅士、实则清高的眼眸中，很多发展中国家也许只是当初他们踩在脚下的“海外殖民地”，纵然今日已大不同，也难以在竞争中占据上风。

华为，这个来自中国的通信公司，毫不意外地被英国人排拒在“一流”范畴之外。他们不相信中国人能制造出高性能的交换机，根本不给华为投标的机会，哪怕是“试一试”都不行。

任正非清楚，想要在英国有一席之地，必须“擒贼先擒王”。他将矛头对准英国电信市场中最具号召力和研发实力的企业，只要先得到它的认可，余下的事情就好办了。

在英国的电信公司中，英国电信集团首屈一指。在全世界所有电信运营商中，该集团名列第9位，在欧洲乃至世界范围内都让其他设备巨头望而却步。在英国想要获取招标机会，必须得到它的认可，而且还要经过格外严厉的考核。

任正非知道这是一场不折不扣的硬仗。英国人彬彬有礼的仪态下，隐藏着的是让人无法想象的强悍和敏锐，对任何国家来说，与这样一个民族打商战都是极为艰难的。

一番思量后，任正非派出华为总部一位很有分量的高层人士，她就是华为董事会的元首孙亚芳。

在华为，一直有“左非右芳”的说法。孙亚芳的地位仅次于任正非，是完全高于郑宝用和李一男等青年将领的。

在孙亚芳全权指挥下，加上华为的常务副总裁费敏等人辅佐，华为在英国的认证筹备很快进入了“紧急备战”状态。

2003年即将结束时，经过孙亚芳等人的努力，华为终于跨过了“高门槛”，有幸跻身于英国电信集团的竞标行列。英国电信集团略带着一丝对发展中国家企业的偏见，开始了对华为的“品头论足”，时间为4天。

华为的产品技术一向深受好评，可是与发达国家的巨头企业相比，就相形见绌了。因此，英国电信集团在考核华为的时候，并没有在技术方面提出苛刻要求，但既然华为已经走了进来，又不能故意降低门槛，英国电信集团便将考核的要点聚焦在华为的管理体系、质量控制能力以及企业的环境等层面，特别是在客户交付的产品蕴含的复制性和预测性的把关上尤为严格。在考核完这些要点之后，英国电信集团还附加性地审核了华为的资信、运营信用以及人权等各个方面。

由于考核严格，华为在很多细节上暴露出了明显不足。4天过后，英国电信集团公布了考核分数，华为有很多业务指数不合格。英国电信集团的很多专家认为：“华为还没有针对英国电信的明确的商业计划，除了市场人员外，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。”在一众专家多次苛刻的提问中，华为员工显得词穷；在实际操作中，华为的缺陷更是逐一暴露。

最后，专家们幽默地给了华为一句善意的“嘲弄”：“希望华为能成为进步最快的公司。”

华为在英国的表现毫无疑问不尽如人意，任正非顿感蒙羞。他知道这不能怪孙亚芳，华为与英国电信集团之间的确差距悬殊。

经历此次失败，华为不惜耗资数亿资金学习对方在管理和质量控制等方面的长处。经过一阶段的学

习，华为有了明显的进步，便马上重整旗鼓。

2004年以后，英国电信集团再度缩减合作名额，仅选定最优秀的8家参与招标，外界纷纷称竞标短名单为“八家短名单”。

面对现实，任正非知难而进，声言一定要不遗余力地冲击“八家短名单”。在紧急关头，华为内部又一个万里挑一的人才跃入任正非的视野，他就是华为在欧洲投标部的项目主管崔俊海。

崔俊海于1998年应聘进入华为，仅仅一年之内，就凭借着出色的业绩进入国际投标部。在国际投标的过程中，他是华为有名的常胜将军。要说他一共中了多少标，他自己也记不清楚。

因此，华为在英国参与投标，自然少不了这位崔主管。

2004年年中，英国电信集团打着“21世纪网络”的旗号，首次对国外电信企业开放发标的业务，世界各地成百上千的企业蜂拥而至。

崔俊海在投标活动中算是一个“老人”了，为了促成华为投标成功，他再次全身心投入，经历五六次盘桓之后，华为终于在第二年4月成为英国电信集团“21世纪网络”中的优先供应商。到当年年底，英国电信集团与华为签署了正式供货合同。华为终于看到了胜利的曙光！

崔俊海对此次华为投标成功显露出少有的欢欣和兴奋。

在华为的很多高层看来，本次竞标的成功有另一番意义：“这不仅仅是为了英国电信，而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。”

英国电信集团对华为的认可随后引发了一系列连锁效应。连首屈一指的英国电信集团都认可了华为，足以说明这个来自发展中国家的电信公司确是一个出色的供应商。很快，其他公司纷纷向华为伸出了友好之手，希望能与之展开合作。

华为对这些善意的邀请一一敬以报答。2005年11月21日，华为与固网“老大”沃达丰达成了合作共识，很快签署了正式合同。有了英国电信集团和沃达丰这两大强手“撑腰打气”，华为在英国的知名度大大提升，华为甚至有理由这样认为：自己已经向世界级的企业跨出了一大步。

2006年，华为在伦敦有了分公司。总部设在伦敦西南方约50英里的贝辛斯托克小镇，在当地租了一栋“凹”字形的三层楼房。看门老人对他们十分好奇，他问华为的员工：“您是从华为来的？能否帮我介绍一下这家公司？我以前从来没有听说过这家中国企业，它却租下我们整整一栋楼！”且不说华为员工怎样回答那位老人，单从他的询问中便可得知华为在英国所取得的成就。

租下了这栋大楼后，华为也顺势整合了在英国的人力资源。初入英国时，华为的驻英国分公司和欧洲总部、技术支援部、培训中心处于隔离状态，有了面积将近一公顷的大楼后，几股力量便可以凝结成一个整体。

为适应市场开拓之需，华为的欧洲分公司并没有全都汇聚于此，在另一座城市——伊普斯维奇，驻扎着华为的一小股军马。他们留守的理由直接而简单，这些人已经与英国电信集团的技术人员相处得难舍难离了，双方开始了联合实验的操作，以便尽早推出“21世纪网络”的下一步工程。一旦在5年之内走向成功，双方投入的共计100亿英镑的总投资额就不会付诸东流，而且对未来的发展大有裨益。

华为在英国的胜利，有利于中英两国在电信技术上的深度交流，对华为的国际化战略有着非凡的意义，这标志着华为距离世界级一流企业的目标已经越来越近了。

7.开拓荷兰市场

华为征服了法国和英国，其国际化进程并未停止，仍在路上。这一次，任正非将荷兰作为华为下一个开赴的战场。

荷兰曾经在16世纪成为世界上最强大的国家之一，素有“海上马车夫”的称谓。

时至今日，虽然已没了当初的霸气，但在欧洲，长于经济建设的荷兰国力仍不可轻视，这是华为选择它的原因。

在法国和欧洲一些小国取得了不俗的成果后，华为立足欧洲的信心大增，并逐渐从市场边缘的“偷生”状态转变为直接与欧洲企业抢夺市场。

2004年年底，任正非亲自赶赴荷兰的国际名城海牙，与荷兰Telfort公司的总裁佟·安·德·斯戴格联名签订了WCDMA的合作合同，价值高达2亿欧元。此时，在华为的荷兰分公司任职总经理的是陈海军，他对这笔生意表现出了难以言表的激动之情，也更憧憬自己在荷兰的前途。

生意洽谈成功之后，任正非接连数次邀请当地分公司的所有荷兰籍员工大吃中餐。他在餐厅里似乎忘记了平日的仪态，捋袖揎拳，甚至还破例喝了一点酒，足见其性情率真。

任正非如此兴奋，是因为与Telfort公司的战略合作相当不易，洽谈过程颇为周折。

早在半年之前，任正非就授权陈海军主持华为在荷兰的战略部署。陈海军主要依靠荷兰邮政电信部门中的一些老朋友去接触Telfort公司，并全面执行任正非的命令，以促成这笔生意。尽管困难重重，陈海军还是顶住了压力。

Telfort公司在2000年年中就已经在荷兰拿到了3G牌照，由于各种技术运作上的原因，始终没有开通3G业务，对方的这一局限让陈海军看到了机会。

陈海军是华为团队中的一员大将，任正非很看好他，他也不负所望，每次都能圆满完成任务。这一次，他见Telfort公司迟迟不开通3G业务，便开始全方位分析、调查具体原因。结果发现：荷兰移动业务方面的竞争格外激烈，以至于稳定的市场环境并不是真的“稳定”，总显露出一定程度的不和谐。

荷兰只有近2000万人口，却有5家移动通信方面的运营商，除了荷兰本土的Telfort公司和荷兰皇家电信集团之外，其他3家运营商分别是法国电信下属公司、德国电信下属公司及沃达丰。在这5家运营商中，实力最弱的偏偏是起步较早的Telfort公司，该公司研发实力较弱，加上在这个注重环境保护的国家安装新基站和射频设备要通过所在建筑物的业主的批准，并要支付高额费用，这也就决定了Telfort公司在3G应用上处于被动地位。

获悉这一切后，陈海军很快向雄心万丈却动力不足的Telfort公司抛出了橄榄枝，积极促成3G业务合作。

两个月后，一项伟大的3G商业计划便在两大集团之间正式达成。一向讲求速度和效率的华为在历经一个多月的研究之后，向伙伴公司提交了一套分布式的基站方案。由于符合Telfort公司的基本情况，方案很快通过了评估认证。

初步的成功，为两家公司的后续合作打下了基础。

华为再接再厉，深化合作。两家公司很快建立起一个移动创新的研发中心，为保证移动服务项目有效推出并给予缜密的研究和预料。华为在荷兰已经得到了有关小基站的解决方案，此时继续研发为对方提供了分布式基站的解决套路，如此，华为就将基站整体划分为两个完全相分离的支系：一边安装到运营商原本固有的机柜当中，一边安置在靠近天线的抱杆或者墙面上。

华为在研发上的成功，为Telfort公司带去的最直接便利就是让它“有90%以上的站点都可以利用原有的站点”，比之前节省了30%左右的成本。

华为在与Telfort公司的合作中彼此都有收益，对其他公司而言，则形同“第三者插足”。在这些虎视眈眈的公司中，之前的2G设备运营商爱立信首先发难，质询Telfort公司多名CEO为何能容忍华为后来者居上？

让爱立信不曾想到的是，Telfort公司的总裁、曾在爱立信高层任职的佟·安·德·斯戴格反唇相讥，抨击爱立信之前对自家公司不够重视，还阻扰Telfort公司和别家企业往来。最后双方剑拔弩张，谈判无果。

在与先前的合作伙伴彻底撕破了脸之后，佟·安·德·斯戴格对华为的依赖程度就更深了，而华为不断推陈出新的技术和解决方案让他和公司的CTO范·德·威尔感到无比满意。范·德·威尔甚至比佟·安·德·斯戴格更看好华为在荷兰的发展前途：“大家都以为华为是靠低价取胜，其实不是。我们关键是看中了华为对合同执行的承诺和快速的反应能力。至于价格，我实话实说，华为不是最低的。”

2005年6月初，两家公司合作一个被认为是世界上第一个有关HSDPA的商业项目，并在商用演示中充分显露出了巨大的实用价值和科学价值。在演示中，华为的HSDPA商用数据卡装载了高通芯片，在笔记本电脑的高清屏幕演示下，不但有着高速率的下载能力，而且界面的图文显示也更加清晰。

演示圆满结束，标志着华为在荷兰的这一场商战中大获全胜。而在Telfort公司与华为完美合作之后，其他公司纷纷走近华为，就连大名鼎鼎的荷兰皇家电信集团也很快成了华为的合作伙伴。

2005年6月7日，华为和荷兰皇家电信集团签署了第一笔协议。华为正式成为其全国骨干传输网的唯一一家合法供应商，华为在荷兰的市场广度从海牙拓展到荷兰全境。

荷兰皇家电信集团在选择供应商时是慎之又慎的，最初想从华为、朗讯和阿尔卡特中三选其一。直到华为先于朗讯和阿尔卡特之前将自己的产品从深圳输送到海牙，在速率比拼中成了赢家，直接促成了荷兰皇家电信集团和华为之间的长期合作。

6月24日，华为与荷兰皇家电信集团的第二份有关CWDM/DWDM的项目独家供货合同诞生了。这一份合同的签署为荷兰皇家电信集团提供了更强大的助推力量，使其在2006年以后的年收入超过120亿欧元，一跃成为荷兰最大的全业务运营商，其操控下的泛欧光纤网络甚至一度覆盖整个欧洲西部。

5天以后，一个令人振奋的消息传入陈海军的耳中：荷兰皇家电信集团以超过11亿欧元的高价收购了老朋友Telfort公司，新旧海外知己的合并让华为在推广产品上有了更宽广的路径。

2006年2月28日，华为与荷兰皇家电信集团的第三份合同再度宣告诞生，华为又成了后者核心网设备的主力供应商。

如今，荷兰皇家电信集团在整个欧洲极负盛名，其用户数量在全欧洲排名第11位，营业额在欧洲排名第7位。毫不夸张地说，他们能创造这般耀眼的成就，与华为密不可分。华为荷兰分公司的员工纷纷自豪地宣称：“在荷兰，我们和移动的老大和固网的老大都交过手，结果都赢了。”其中，“移动的老大”即是爱立信，“固网的老大”即是阿尔卡特。

由此可见，华为在这一郁金香四处绽放的国度里已经成了“传奇”。

8.德国：欧洲的最后一战

在欧洲，德国毫无争议地是经济实力最强、文化水平最高、民族素质最令人欣赏的一个国家。华为在法国、英国、荷兰等国获取成功后，当然不会忘记德国。如果说得到英国电信集团的认可等于拿下了欧洲一半市场，那么华为在德国建立起自己的分公司，就意味着在某种程度上彻底“控制”了欧洲。

德国虽然历经两次世界大战的战败，但凭借着较高的国民素质和过硬的软实力，在二战之后又很快恢复了元气，并将英法等战胜国远远甩在了后面，意大利、荷兰、西班牙等更是难以望其项背。在电信领域的发展，德国的成就尤为显著。

华为的员工在德国考察的时候，对这个国家的建筑设计和交通规划都毫不吝啬投以赞许目光和溢美之词。赞许的程度，不亚于当年任正非在美国考察时给予美国的盛赞。

不过越是具备无限的开拓潜力，就越是说明参与投标的难度大。进军英国时，华为吃了不少苦头，再面对比英国实力更强劲的德国，华为的员工更紧张不安。德国的电信科技不但较之英国更高一筹，更关键的是，德意志民族向来以认真和严谨著称，华为如果不能通过对方的测试，是绝对不可能跨进德国门槛半步的。

与英国电信集团一样，德国也有代表性的王牌运营商——QSC电信运营公司。华为要想在德国立足，就必须与这家公司合作。

QSC公司坐落在德国的大城市科隆，在全欧洲享有盛名。不但拥有属于自己DSL网络的全国性电信提供商，而且在与广大商业用户和市内居民的服务输出中，还能提供丰富且高性能的宽带通信业务，包括各种宽带专线的精心设计、数据业务的提供、语音话聊的技术支持，此外还建起了广泛的客户企业网络。

在城市化要求越来越高的当代社会里，德国居民对企业在业务上的技术要求也越来越高。在全球范围内，QSC公司通过全面考察，已经同多家NGN制造商展开了长期而默契的合作，而且不断结交着新的战略合作伙伴。

显而易见，与QSC公司合作的价值非常大，因此各国企业都积极关注着竞标。

2004年年终，QSC公司宣布，在德国即将开启一项崭新的工程，即实现NGN网络对全国的覆盖。在这项工程启动之前，首先要做的是选择合作伙伴，这是最重要的。很多电信企业蠢蠢欲动，其中最积极的，一个是任正非领导的华为，一个是欧洲企业家詹姆士率领下的某国际通信设备公司的驻德国办事处。

身在德国的华为员工与詹姆士及其手下将士尽管针锋相对，但因共同居住在德国这个“文明之乡”，所以若直接发生正面冲突，对双方都很不利。来自东方的“狼群”和欧洲本土的“雄狮”互相观望，彼此都未放弃戒备。

詹姆士并不重视华为这个对手，考虑到华为是一个从发展中国家走出来的“草根”企业，他在很多方面没有给予过很高的评价。他麾下的通信集团纵贯欧洲市场，拥有的合作客户不计其数，即便是在全世界范围内，品牌知名度也极高，华为与之相比似乎一点优势都没有。

如果是在国内市场，曾经战败过西门子的华为或许还能借助深厚的“群众基础”，通过“农村包围城市”的战略打一场体面的反击战，让对手失去所有的市场优势。可眼下战场在对手的地界之内，而且詹姆士在此地的“群众基础”十分牢固。

任正非知道，想打赢这场仗首先要“知己知彼”，绝不能“打无准备之仗”，做好万全的准备，就能加大胜算。因此，早在QSC公司刚刚宣布这项工程的时候，华为就已经在公司内部做过无数次虚拟考核，华为团队的应变能力以及管理机制等方面都迅速提升着。

2005年2月，QSC公司对参与竞标的众多企业开始了极其严格的产品对比测试。最终，华为团队表现完美，在本次测试中出乎意料地脱颖而出。

与英国电信集团的那次考核时所表露出的各种尴尬截然不同，华为的德国分公司也许是受了这片土地上浓郁的文化气息影响，在处理各种事情时更认真，也总是能先于他国公司。

在QSC公司测评专家的报告评估中，有这样一个不争的事实：“华为的NGN解决方案——U-SYS的业务兼容性、设备稳定性、协议的标准性更胜一筹。”QSC公司的一位总裁也对华为给予了很高的评价：“华为公司以其快速响应需求的能力和技术创新能力给我们留下了非常深刻的印象，其端到端的完善解决方案能满足我们客户化的需求。我们完全相信在NGN领域，华为公司是非常理想的合作伙伴。”

华为分公司的员工们在感激QSC公司之余，也做出了相应的承诺：“华为将以优质的产品和及时的服务来履行对QSC的承诺。我们坚信，华为与QSC的合作将成为设备制造商与运营商的合作典范。”

双方一拍即合。在3月14日的汉诺威计算机及通信博览会上，华为在众多竞标对手面前出尽风头，这让优越感极强的所有在场企业，如思科、微软和朗讯等，无不大跌眼镜。

毫无疑问，华为在NGN项目竞标中成了最终的胜利者。QSC公司出于对华为的信任，坦率地做出了未来的合作承诺，双方在德国将尽可能大面积地开展NGN网络的接线项目，项目囊括大大小小200多个城市，于当年5月竣工。届时，QSC公司在VOIP网络的建设中必然是德国首屈一指的，而在下一代业务中，还会在数据、语音以及视频融合等多方面进行性能革新。

华为的胜利让詹姆士十分恼火，与很多彬彬有礼的德国人相比，詹姆士更像是一头愤怒的狮子，他不止一次地发问：“又是华为！为什么不是我们？”

华为在德国的事业逐步扩展着。由于德国处于欧洲大陆的中心地带，被称为“欧洲大陆的十字路口”，因此，华为的科技研发核心部门在2007年从英国转移到了德国，落脚的城市是杜塞尔多夫，此外在法兰克福、慕尼黑等名城也均有分部。总部和重要分部转移到了德国，这意味着华为可以更顺畅地获取欧洲市场上的丰富资源。

华为的欧洲总部转移到德国，除了考虑到交通层面的客观因素，还有另一层原因。德国作为欧洲第一强国，在研发技术上的优势高于英国，特别是在高科技产品的研发上。这个民族的体内流淌着的尽是创新的血液，加上难得的务实精神，德国的创新型高科技产品所带来的销售比重超过全德国公司全部效益的27%。而在同比例对照中，英国仅有15%左右。

一般而言，德国公司在赢得销售额以后，会抽调出7%再次投入到新一代产品的研发当中，由此形成一个良性循环。这也是德国能成为欧洲经济龙头和科技霸主的根本原因。

德国在产品研发上注重创新，华为在德国本土发展就等于是踩在了巨人的肩膀上，在壮大自身研发实力的同时，也能继续完成国际化的战略指标。

华为在学习德国的同时，另一方面也无时不与德国的电信企业展开竞争，凭借自身超强的学习力，在商战中捷报频传。其中，在西班牙电信旗下的O2运营竞标中，华为实现了全德国最大规模的现网升级。运用自身专用的SingleRAN解决方案，华为顺利实现了对O2固有的5000多个基站的搬迁或更替。此外，华为还将3000多个基站慷慨地送给了O2，以帮助其网络扩容发展计划。

华为的壮举，令O2高管们纷纷侧目，要知道，他们昔日并不看好华为。O2南部地区网络副总裁曼弗雷德表示：“这是了不起的成就。签署合同494天后，我们完成了O2历史上最大的搬迁项目，达到了一个最重要的里程碑。”他同时还坚定不移地做出了这样的判断：“那是了不起的团队协作，感谢团队极为杰出的表现。”

几年之后，德国北威州的州长吕特格斯来中国时，访问对象就是华为驻扎在上海的研发中心，他主动向华为发出了真诚的合作邀请。经过协商，吕特格斯和华为共同签署了意向书。这份意向书中的内容主要包括华为在德国的杜塞尔多夫创建创新中心，投资额高达2000万欧元，预计招募两三百名工程师和研发人员，同时与周边的高校和科研院所积极展开学术交流和项目合作。

谈成的这个新合作项目，为华为在德国的进一步发展提供了强大的动能。一年以后，创新中心开土动工。

历经多年的努力，任正非终于把华为推到了一个无论是国内同行还是国际巨头都不敢轻视的位置，他打破了国际巨头在中国通信市场上的垄断局面，还将华为带往世界各地。不论是相对落后的非洲、拉美和中东地区，还是比较发达的欧洲，人们只要一提到华为，无不啧啧称赞。

不过，任正非的国际化战略并没有完成，因为还有一个最为强大的国家在等待着被华为征服，它就是美国。

第七章 华为、思科大PK

华为的产品在质量上完全可以同思科、北电网络公司等企业一争高下，而且由于价格低廉，在广大发展中国家更容易受到客户的欢迎。

1.“前华为”时代的商战

当任正非带领着华为南征北战屡屡在通信市场得手时，一个对他而言最为强大的对手一直在大洋彼岸静观时局，它就是美国。

美国无疑是世界上第一科技强国，其通信技术及设备在全球范围内占据着巨大优势。

美国的市场很成熟，也是国外企业最难进入的市场。不仅政府没有明确的排外指令，思维活跃的美国人也鼓励和欢迎国外企业来投资竞标。可是亚洲的无数家公司，每一次都是乘兴而去，败兴而归。

在国内很多知名企业中，曾经有三家发誓要进入美国市场，他们分别是张瑞敏的海尔、柳传志的联想以及实力雄厚的中国海洋石油公司。此外，科龙公司、中国台湾的Acer公司等，也都一门心思地想在美国市场上占有一席之地。

海尔是一家以生产家电产品为主的公司，以向美国出口冰箱为主要策略。张瑞敏十分果敢、机敏，与任正非不相上下。经过十几年打拼，最终在美国市场上构建起海尔的品牌文化。

1999年4月30日，当美国南卡罗来纳州的那场隆重的奠基仪式正式开始时，很多人便意识到，斥资3000万美元成立的海尔生产中心在美国已经成为一股不可忽视的市场力量。

海尔再接再厉，一年后又取得了标志性的进步：一台带有“美国制造”标签的冰箱从众多产品中脱颖而出，很快进入了消费者的视野，这意味着海尔迈出了在美国制造冰箱的第一步。

在中国的企业中，海尔是首家在美国制造和销售商品的企业，美国消费者对中国产品的认可也是从海尔开始的。

张瑞敏与任正非的国际化战略似乎截然相反。任正非走的是“先易后难”“农村包围城市”的市场路线，先拿下发展中国家的市场，接着在欧洲、日本等市场立足，最后再打入美国；张瑞敏更倾向于“先难后易”，先对最硬的茬儿下手，一旦将其制服就可以很容易地对付其他竞争者。换句话说，在张瑞敏看来，越是挑剔的市场越有着高端的技术和研发实力，就越具有诱惑力。正是在这种战略导向下，海尔才率先进驻美国市场。

等到真正进入美国市场的时候，即便是颇有实力的海尔集团，也顿感在众多对手面前步履维艰。在无数优质的美制产品面前，海尔开始明白什么叫作“山外有山、天外有天”，很快终止了原先想到的多极化产品推销战略，最终不得不调整战略，走相对简单的发展途径，即凭借一两种过硬的产品进行市场探索，有了安身立命之本以后再谋求多极化发展。

海尔的冰箱在国内市场上一向备受好评，因此在美国市场上，海尔也率先推广小型冰箱。但短暂的辉煌后，张瑞敏突然发现，海尔在美国无法创造出更耀眼的战绩。

1999年，海尔生产中心除了冰箱，再也没有生产出更多更像样的产品。虽说在推广电子产品和电器商品时小有成绩，但根本无法赶超小型冰箱的销售业绩。

与海尔一样遇冷的还有柳传志率领的联想。柳传志同样不服输，同样想在美国市场上大展拳脚。他进军美国市场的战略与张瑞敏有着明显的区别，他更侧重于“以子之矛，攻子之盾”，这是一种纯技术的进攻方式。

为了进入美国市场，联想没有直接推广自己的产品，而是先收购了IBM公司的个人电脑业务，以期对占领市场起到助推效应。

收购之后，联想的销售额开始大幅度增长，很快获得了“世界第四大PC销售商”的称号。不过仔细审核联想的报表后，让人大吃一惊：联想所获得的收入仍然得益于中国的消费者和客户，在美国的销售额只有很小的一部分。联想虽然希望凭借对IBM企业销售和管理等方面的承袭打通进军美国的要道，可是在惠普、戴尔等各路强敌的阻击下，在美国的拓展之路十分坎坷。

更糟糕的是，联想的美国分公司又遭灾难：2008年，次贷危机席卷全球，企业为了减轻财务负担，争相削减PC支出的费用，联想受到这种影响很快一蹶不振，在美国市场中被迅速边缘化。联想在美国的失势，固然与次贷危机有一定的关系，但最主要的原因还是这些中国企业的品牌没有得到认可。

第三家在美国市场遇冷的是2005年开始向美国市场发力的中国海洋石油公司。这年6月23日，它与美国尤尼克石油公司磋商，希望能收购后者，希望用与联想一样的方式进入美国市场，可收购并不顺利。虽然尤尼克公司没有明确拒绝，但美国政府出面干涉，用各种理由让收购计划胎死腹中。

还没有踏出国门就吃了闭门羹，中国海洋石油公司所遇的尴尬较之海尔和联想，实在是有过之而无不及。

与上述三家公司一样在美国市场遇冷的还有中国台湾的Acer公司和科龙公司。

在过去的十几年时间里，Acer公司虽然经营惨淡，却也攒足了10亿美元的资本，在将这笔钱全部投入到美国市场后，只走了几个回合便落荒而逃。

科龙公司的影响力或许不及海尔和联想，不过因为采取了相对保守的战略，所以在美国市场上还算吃得开。它知道直接推销品牌的方式在竞争激烈的美国市场行不通，便把战略调整为针对OEM的接单生产，将出口到美国的产品都容纳到美国公司的品牌体系之下。这样一来，它虽能分得一杯羹，但也成了美国客户操控下的“枪手”。

整体来看，“前华为”时代，中国企业在美国市场上屡战屡败，美国企业处处占据上风。它们的产品可以在世界各地流通和输出，而中国企业的产品一拿到美国便淤塞不前，很难拥有充足的发展空间。

这一时期，华为在“东半球市场”频频取得胜利，美国企业一直观察着它的动态。华为其实也密切关注着发生在美国市场上的一切，不断壮大着自身实力，以期能扳回一局。

2004年以后，华为的国际化战略取得了明显成就，业务覆盖范围已达77个国家和地区，其中有14个是发达国家。

华为的产品在质量上完全可以同思科、北电网络公司等企业一争高下，而且由于价格低廉，在广大发展中国家更容易受到客户的欢迎。同时，任正非还谨遵兵法中“实而备之，强而避之”的韬略，一门心思在欧洲市场发展，有意避让美国，尽量不与其发生冲突，特别是在2002年历经与思科有关知识产权的诉讼之后。

到了2007年，华为在欧洲的业务流程机制已基本完善，欧洲几乎所有运营商都成了华为的合作伙伴。借着这股大潮，华为在2008年以后便将新目标放在了美国市场。

2.非凡的思科

在进军国际市场、实现企业国际化的过程中，任正非“先易后难”、由浅入深，实施的是层层击破的方针战略。或许这不如海尔的进展速度快，但无疑比后者更具发展后劲。在海尔、联想与美国市场上的各路高手过招的时候，华为则在一旁细心观战，并从中总结经验，为的是在自己进入美国市场时有充分的理论指导。

任正非知道，对手的实力十分强大，远远不是欧洲、俄罗斯和中国香港等老对手所能企及的，因而在美国本土，虽然依稀可见华为的身影，却从来看不到华为推销自己的产品。

任正非在早前对美国的那次考察就让他深感这个国家很难战胜，同时他也更体会到了“科学技术是第一生产力”的深层内涵。只有将科学技术搞上去，才能在市场竞争和产品革新中站立在制高点上。

任正非清楚，美国几乎聚集了世界一流的知识、理念和科研精华，因此这一时期，他在美国主要做的是在分公司中设立若干研究所，试图通过提升软实力，让自己在与强劲对手角逐时更有底气。

华为在美国有两间研究所：一是在1993年设立的芯片研究所，地点位于高新技术产业密集的硅谷；一是在1999年设立的达拉斯研究所。整个20世纪的最后几年，华为一直在为驱逐国际电信巨头、进军发展中国家市场而努力，对于美国市场则是驻足观望。

进入21世纪，华为开始在美国摆开了竞争的阵势。2002年6月4日，华为的第一家美国子公司宣告成立，这就是坐落在得克萨斯州的Future Wei公司。华为在美国终于有了自己的大本营。

和在英国、德国与当地企业展开竞争时一样，在美国市场上，华为避不开与“地头蛇”打一场遭遇战。在美国电信市场中，最有名望和实力的就是思科系统公司。这家公司在华为进军北美以后，双方缠斗的时间最长，展开的竞争最激烈，这在世界经济史和商战史中都是人们畅谈不倦的话题之一。

知彼知己，百战不殆。华为要想战胜思科，首先要全面了解思科。

思科系统公司于1984年底诞生在美国，它的创始人并不是具备何种社会背景的高端人士，而是斯坦福大学中的一对教员夫妻。丈夫名叫莱昂纳德·波萨克，是该校计算机系的计算机中心主任；妻子名叫桑迪·勒纳，是该校商学院的计算机中心主任。

“思科”的英文名字是Cisco，原意是一种水生动物——加拿大雪鲑，俗称“白鲑”。从文化的角度分析这个名字，更有可能取自San Francisco（即“旧金山”），那里有一座金门大桥，是闻名世界的建筑奇迹。

按照美国的法律规定，不得直接采用城市的名称注册公司，夫妻二人便将“旧金山”英文单词的后5个字母截取下来，以“白鲑”的名字命名，这样既可以避开城市名称之讳，又可以让人联想到鲑鱼那生命不息、前进不止的无穷力量。

在夫妻二人的共同努力之下，一个名为“多协议路由器”的联网设备诞生了。在斯坦福校园的网络系统中，这一设备与不兼容计算机中的局域网技术实现了整合，自此，一个功能健全、机制统一的网络系统便很快生成，这也开启了一个崭新的互联网时代。

思科的“开山鼻祖”，斯坦福大学的这对教员夫妻完成了公司的第一代建设。带领思科继续发展、完成第二代建设的，是1991年进入思科深造的约翰·钱伯斯，他在承袭了教员夫妻成就的基础上，将思科的生意进一步做大，并在5年之后取得了思科的领导权。在钱伯斯的努力下，思科的市场纵贯美国和世界各地，逐渐在美国商界有了“王朝”这样的霸气称谓。

进入21世纪以后，思科在经营上更为多元，扩展到了网络建设中的几乎所有部分，除了在路由器的制造和研发上发力，还在交换机的技术改良上另辟蹊径。在思科的操控下，网络信息技术不断更新，网络传输设备也朝着更新颖、快速的方向发展，而在提升信息数据库存的能力方面，思科甚至能做到每隔4个月就增加一倍信息量。这实在惊人！

思科的市场范围随着自身实力的壮大而不断扩大，企业的核心竞争力不断增强，它在网络互联的解决方案上的能力，得到了全球一致认可。

思科毫不吝惜地为世界上的所有网络消费者提供着自己的智慧结晶。其提供的各种解决方案，在世界各地的企事业单位、高校及研究机构、服务部门和零售行业等受到热烈欢迎。

在构建网络体制上，思科称得上是世界范围内的开路先锋，掌握着全球互联网体系中至少80%的信息流量，并承担起产品传递的重任。在经济利润的创增上，思科自然屡创佳绩，从2004年的220亿美元增至2008年的将近400亿美元。

2009年，在美国的《财富》杂志“500强”中，思科排名第57位。和华为一样，思科无时不想着国际化，在拓展中国市场上，思科付出了巨大的努力。至2011年11月8日，思科在中国成立了3家本土研发公司，分别坐落在杭州、合肥和苏州，在为中国带来高端化的网络技术和产品设备的同时，也在中国锻炼出一支强大的营销队伍。

2013年以后，思科研发的以UCS服务器为核心的云计算数据中心的解决方案，被中国各大城市的很多教育局采纳。在这些采单成功的客户中，思科先后建立起初具规模的教育云数据中心。

思科成功地迈进了中国市场，取得了累累硕果。相反，华为要想扎根美国市场却没那么容易。华为若要完成国际化战略，就一定得杀进美国市场，必须与思科一决高下！

3.“华为威胁论”

华为与思科注定要在世界通信市场上正面交锋，这是不可避免的。两家企业有着太多的相似之处：都致力于打通世界市场，在国际化战略中胜出，在本土竞争中夺魁。随着两家企业在国际市场上的持续发展，其触角势必会有相触的一天。

任正非清楚，在华为向世界市场进军的路上，思科无疑是最难攻克的一座牢固堡垒。思科在路由器、交换机等产品营销上优势明显，占据着全球数据通信领域70%的市场份额。华为也不是等闲之辈，除了同样生产路由器和交换机，还积极生产以太网等各种主流数据商品。更关键的是，华为在1999年开始就有了“威胁”思科霸主地位的能力。

这一年，华为在国内市场上首次推出了接入服务器，这是其最早生产成功的数据商品。

2000年之后，华为很快在这种接入服务器的推广中拿到了70%的国内市场份额。路由器、以太网以及接入服务器等各种优势电信产品的先后推出，使华为在国内市场中稳操胜券，有了迈出国门进入世界市场参与竞争的能力。

2002年，华为的市场占有率涨幅直逼思科，思科深深感受到了来自华为的威胁。面对思科这个强大的对手，华为毫无惧色地选择“亮剑”，两大企业在2002年正式交锋。

这一年年中，美国的亚特兰大电信设备展首次展出了华为的电信产品，经当场验证，证明性能和技术含量绝对可以比肩思科的任何一款产品。而华为还有一样更明显的优势——较为低廉的价格，产品单价至少比思科低20%。

由于在展览会上初露锋芒，价格上又占着明显的上风，华为在美国市场上“人气”大增，整个2002年度，华为在美国市场实现的销售额比上年增长了70%！与之相比，思科率先研发出的全球网络产品销售额和市场占有率却很意外地出现了明显的下降。思科如坐针毡，于是一种“华为威胁论”在思科内部悄然而起。

任正非督促着美国分公司的华为精英们继续执行“农村包围城市”的战略，华为精英们心领神会：华为将战场首先转移到拉丁美洲与思科展开较量，准备借助拉美的胜利借势重返美国市场，实现商业战略上的迂回包抄。

拉丁美洲最大的国家——巴西，曾开展了一次规模宏大的招标活动，华为和思科均参与夺标活动。令人颇感震惊的是，最终华为成了胜利者，成为巴西客户首选的合作对象，原本以为稳操胜券的思科则一副灰头土脸的模样。

其实，华为能够打动巴西客户，不仅仅是因为产品的性能，还在于低廉的价格。华为在美国市场上一度以“唯一不同的就是价格”为广告宣传标语，在对手如林的市场上节节胜利。此时又赢得了巴西市场，更加剧了思科的惶恐不安之感。

在华为与思科展开竞争之前，美国通信市场的业内人士曾这样赞扬思科：“思科在你身边，世界由此改变。”在遭遇华为威胁以后，这种赞扬变成了：“华为在你身边，思科由此改变。”而在2002年底，钱伯斯更将华为比作“思科在全球范围的第四代对手”。

随着华为在美国市场上屡屡夺魁，“华为威胁论”在思科内部不断被添油加醋，而且在新闻报道中愈演愈烈。美国国内的很多媒体借题发挥，大肆渲染华为这个来自中国的通信企业的传奇色彩，并赋予形形色色的标题，其中最通用的软文题目就是“中国的电信巨人华为”。

“华为威胁论”在思科内部已成定论，同时引发了西方媒体的广泛关注。他们均相信“华为威胁论”的真实性，并自觉地做了这场潜在角逐的看客，等待着竞争双方杀个天昏地暗。

为了扭转局势，思科很快做了调整，甚至公开在内部成立了名为“打击华为”的工作小组。为了将华为封杀在萌芽状态，思科不遗余力地在内部网站上设立专门主页，并要求全球的员工观看，同时广泛采纳削

弱华为的良策。后来思科内部的一位CEO回忆：“那个时候，思科公司的高层人士已经表示要对华为公司‘下手’，他们曾在多个公开的场合表示有可能在美国起诉华为公司。”

随着华为实力的增强，思科在技术和市场竞争实力上并不占据绝对的上风，因而只能在削弱华为的过程中采取一些很“无赖”的方式。例如，思科内部的美国人常常在公开场合诽谤或质疑华为的技术背景名不副实，在内部网站上直接指责华为在产品研发上抄袭思科的技术，思科人还宣称华为产品在外观设计、使用价值以及产品编号等多个层面都与思科的产品过于相似。

就连思科内部的一些工程师培训过的用户也声称“不用再培训也可以直接使用华为的产品”，委婉地认同了华为在产品上的侵权嫌疑。

美国某分析人士更是赤裸裸地宣称：“多年以来，即使不留意地观察也能发现，华为的Quidway路由器产品和思科的型号及技术特征都有类似。”

既然罗列的罪名已经有了比较确凿的证据，思科便打起了法律的硬牌。2002年末，思科信心满满地向华为发难。思科的全球副总裁亲往华为寻衅，指责华为在知识产权方面对思科造成了极大的侵害。这位副总裁“得理不饶人”，趁着占三分理，要求华为承认自己的侵权行为、给予思科赔偿以及禁止继续销售类似产品等。

为了息事宁人，暂时不与这家实力强大的同行交恶，华为做出了让步，答应思科不再在海外销售其明确指出的各种产品，但绝不承认在软件上侵权。很快，思科与华为之间以“侵权”为导火索打起了口水仗。

华为虽然不愿意和思科结下冤仇，但更不愿意任人宰割，最终双方互不妥协，不欢而散。没有达成协议，两大企业之间埋下了仇恨的种子。

“害人之心不可有”，华为根本没有“侵权”，所有的产品都是自己的研发和创新；但是“防人之心不可无”，任正非知道思科来者不善。虽然思科在这次来访中没有讨到什么便宜，但绝对不会善罢甘休，于是任正非交代手下的研发部副总裁费敏，一定要对自己的产品严把质量关，进行必要的性能检验。

费敏带着自己的技术小组对每一件产品都进行了修改编辑。华为的市场部还在公司之外积极搜集对自己有利的资源和证据，以应对思科的进攻。

华为的种种举动自然被思科看在眼里，思科人嘲弄华为是“做贼心虚”。费敏对此坦然一笑：“这么做只是为了表示我们解决问题的诚意。”费敏虽然没有年少英才李一男那般禀赋天资，可大器晚成的他却稳重踏实、含蓄不露，一句轻描淡写的回应，让任正非心里格外豁亮，也令思科无言以对。

对华为所有产品进行“体检”后，费敏更是底气十足。经过检验，他发现，华为的产品虽然在设计和性能上与思科产品相类似，但抄袭一说完全是子虚乌有。他很快把产品检验结果告之思科：“现场并没有律师参与，只是我们自己内部对产品技术层面的检验。”

思科并不相信费敏的话，不但不相信，反而变本加厉地寻找华为的把柄。华为为了缓和双方的紧张关系，将思科有所怀疑的十几款路由器均撤出了美国市场。思科非但不领情，反而大做文章，在《华尔街日报》中大肆宣扬，说这是华为做贼心虚的表现、是侵权的铁证。思科的全球副总裁还专门拜会了深圳市的政府部门和信息产业部门，明确表露起诉华为的想法，希望能得到当地政府的理解和支持。

“华为威胁论”在思科的网页中已经成为事实，可是在中国市场上，思科的威胁较之华为所谓的威胁更显得有过之而无不及。面对思科的种种发难，费敏十分无奈：“它认为你全身上下都是黑的，双方差距太大，根本没法继续谈。”

既然无法商谈，就只能摆明车马直面对垒了，这注定是一场旷日持久的大战。

4.敢打才能和，小输就是赢

中国有句古话，“是福不是祸，是祸躲不过”。思科借着“侵权”的理由，频频向华为打黑枪。军人身上特有的刚毅和正直决定了任正非绝对不会坐以待毙。很快，一场让世界新闻和商界期待已久的世纪商战终于爆发了。

2003年初，思科在美国的得克萨斯州的东区联邦法庭正式起诉华为。为了在本土彻底击败华为，思科的法律诉讼文书写了满满77页，其中反复强调华为对思科的各种知识产权进行侵犯，声称华为在专利权、版权方面给思科造成了极大的损失，以至于在美国市场上开了“不正当竞争”这个恶头。在长达77页的诉状文书中，思科列出的华为的罪名多达21项。

思科的诉讼，根本是强词夺理，可是“人在屋檐下，不得不低头”，毕竟是在人家的地头打官司，华为多少有些被动。

胜败乃兵家常事，在商场上也是如此。不过，这场官司意味着华为或许会输掉偌大的美国市场，那样的话，华为也将会成为继海尔、联想、中国海洋石油公司之后第4家在美国碰壁的中国企业。

比这更严重的是，在美国市场上，或许所有中国产品都会遭遇边缘化。毕竟华为的产品已经成为中国通信产品体系中的代表，华为在美国栽跟头，其余的中国产品也许就没有再战的勇气了。

有人向任正非献计，华为如果想挽救在美国的局面，应该公开所有产品的代码源，让业界所有企业都能享有它们。这个建议很快遭到了任正非的反对，因为这是一个注定要被美国“双规”的馊主意。当前的华为虽然处于被动地位，但不必饮鸩止渴！

任正非十分清楚，思科对华为采取种种封杀措施的目的并不是为了讹诈和索赔。像思科这样有实力、有背景的大企业，根本不在意获得经济赔偿。思科的真正目的是彻底遏制华为的品牌势力在美国市场上的持续发展，根除“华为威胁论”，保障思科自身在美国市场上一花独放的优势地位。因此，公开代码源，无疑是作茧自缚。

面对思科的步步紧逼，华为决心拼死一搏。为了稳住军心，任正非给出了最高指示：“敢打才能和，小输就是赢。”

的确，“两害相较取其轻”，将损失降到最低程度，对于华为来说就等于是另一种胜利。华为在没有被对方抓到把柄的情况下，主动把十几款产品撤出了美国市场。这个善意的让步之举，反而让思科觉得是心虚的表现，因此任正非才决定“打”。如果一味地寄希望于和解或者再让步，思科只会发动更为凌厉的攻势。

任正非在下达了不能让步的命令后，对华为员工“约法三章”：首先，运用法律武器维护自身合法权益，实施“以毒攻毒”的防御措施；其次，摒弃“谦退平庸”的处事风格，要咄咄逼人，以攻为守，以战图存；最后，学习毛泽东在革命斗争中的战略。由于华为和思科都是世界范围内的知名企业，双方一旦开战必然引发中美两国媒体的广泛关注，因此要运用国内外一切有利于华为的媒介力量进行“有理、有利和有节”的全面反击。

制定了整体作战方针，任正非又选出了出色的将领——以费敏为核心的数位副总裁临危受命，应对诉讼。费敏、郭平和洪天峰等人齐心协力，在各项事务中都做好了充分的准备。在数据产品的研发、市场调研、企业公关、知识产权和法律应诉等方面，费敏等人更是随时待命，只等任正非一声令下。

其实任正非也明白，在国内打官司根本不能震慑对手，最终的战局还是在美国。除了深圳这个主战场外，任正非在美国积极开辟“第二战场”，以期实现两个战场上的相互配合。

在“第二战场”上担任统帅的是华为的常务副总裁徐文伟，后来在主战场上的郭平也被调往美国。在这个战场上，华为的另一个举足轻重的人物也在其中，他就是在俄罗斯为华为争得荣耀的李杰。此外，还有华为内部专门负责国际法律事务的陈树实。

在法庭大战拉开序幕之前，思科和华为两家企业频频出现在本国和其他国家的商业报纸上，媒体已经成为双方唇枪舌剑的主要阵地。由于“战情”吃紧，思科又无法达成速胜目标，终于将主战场转移到了联邦法庭上。

2003年3月17日，华为和思科在联邦法庭上的首次对峙开始了。华为的任正非和思科的钱伯斯如同两只下山的“猛虎”，气势逼人。

钱伯斯仍然“老生常谈”，认为华为的“侵权”行径令人发指，应当给予思科一定的赔偿。任正非则从华为的立场出发，言明“自己没有上市，公司上税、守法，对客户和员工负责就可以了，华为不需要抛头露面，针对外界的各种说法华为也从不解释”。

任正非本来以为能与思科打成平手，但是他很明显地低估了思科的实力，也忽略了钱伯斯非凡的公关能力和外交才能。虽然双方在法庭之上旗鼓相当，但在这一起诉讼案件爆发之前，精明的美国人早就在舆论上下了功夫，这让任正非顿感在国际市场上遭到孤立的不是思科而是自己。

在诉讼之前，思科斥资1.5亿美元做了一个规模宏大的广告计划，致力于在世界范围内宣传自己的企业文化，尤其注重在中美两国的商业媒体上做宣传。

在美国境内，思科的公关能力首屈一指，美国政府和商界自然也更倾向于本土企业，这是无可厚非的。令人意想不到的，在这场角逐中，一些中国媒体也站在了思科这边，这着实让人为华为担忧。

华为的舆论支持力量虽然不弱，但由于在海外战场上的颓势，加上在本土战场上没有拉拢同胞，在这场“世纪之讼”中陷入了被动。

华为的产品在价格上占据优势，思科认识到了这一点，便开始在中国企业普遍的软肋上大做文章。这个软肋，就是技术研发能力。

在思科的宣传和蛊惑下，越来越多的美国消费者相信中国企业在核心技术上是有局限和短板的。即便有能力开发出高科技产品，也极可能是通过“侵权”实现的。美国的一些财经媒体甚至直接充当起思科的“舆论打手”，对华为的“侵权”做出了“确定性报道”。

除了利用媒体，思科还在市场上拼命为自己造势。每当华为在法庭上转入不利的防守态势时，思科的全球新闻发言人就会在第一时间将华为的这些细节添油加醋地公布出来，客户经理也以宣传策划或软文的形式让全世界的客户知道思科的合法与华为的非法。

有些经理甚至略带恐吓地提醒客户千万不要购买华为的产品，否则将会付出高额代价。基于这种恶性宣传，大多数美国企业停止了与华为的合作，欧洲和拉丁美洲的一些公司也开始对华为望而却步。

当法庭诉讼的结果一经公布，不但美国人认为华为是错的、思科是正确的，甚至少数中国人都认同这个观点。华为在欧美各国遭难的同时，在国内的政府机构中也没有获取多少援助，一时间陷入完败的窘境。思科终于在“华为威胁论”的惶恐中放松下来了。

华为的这次失败，不是败在缺乏司法应变能力上，也不是败在产品上，更不是败在人力资源的协调上，而是败在发展中国家掌控媒体舆论的力量有限以及市场调研能力不足上。在经济全球化体制下，发展中国的威望与发达国家相比相形见绌，这从客观上促成了华为的失败。

毋庸置疑，以美国为首的发达国家仍然是当今世界经济的主导者！

任正非在哀叹之余没有自暴自弃，伺机寻找着崛起的机会。在这次失败中他认清了一个道理：要想建立一个国际化的大型企业，不单需要革新市场、优化产品，更需要加强与媒体之间的联系，并在全球范围内广泛结交同盟，团结一切可以团结的力量，以便在与对手直面竞技时随时应对。

5.华为的“统一战线”

思科取得了胜利，但只是暂时的胜利，若将此次胜利视为彻底战胜华为的标志，那就大错特错。

华为在失败后慢慢爬了起来，总结了经验教训。任正非在战略退却的方针指引下不断调整对策，重拾希望，从对垒思科的阴影中渐渐走了出来。

在过去的发展阶段，华为主要依靠的是将产品“推向全球媒体的聚光灯下”的策略，以期在全球范围内扩大品牌影响力。此时的华为正需要放弃这种策略，暂时隐蔽身形，这样才能积蓄能量东山再起。

除了不再主动推广产品，还要更换公关公司。华为有自己的公关公司，可是这家公司恰恰是与思科很好的合作伙伴。因此，副总裁郭平一再向任正非提议更换公关公司，以避免继续同思科产生摩擦。

理清了脉络的任正非认为，组建“统一战线”的时机已然来临。既然思科将主战场定在了法庭上，那么华为的“统一战线”也应当构建于法律领域，接下来要积极寻找顶级律师和法律顾问。

为了寻找司法同盟，华为的美国分部不惜以高薪聘请大名鼎鼎的美国海陆律师事务所的法律精英。让人恼火的是，这些律师对华为心存偏见，甚至歧视，他们更相信思科、认同思科的说法，认为华为在知识产权上侵犯了思科。

没办法，华为只能更换另一家同样有着很高知名度的律师事务所，结果同样令人伤心。基于两家律师事务所对华为的态度，郭平认为，不请他们亲自参观一下华为，他们无论如何也不会相信实情。

郭平真诚地邀请两家律师事务所的一些顶级律师来华为，事先告诉了他们华为的经营方略，然后让他们全面地领略真正的华为。

郭平带着美国律师们考察了华为的研发基地，让他们亲身体验了华为的产品和服务。律师们经过考察，对华为的偏见略有转变。

最终，律师们认定华为并没有“侵权”，可是目前全世界都相信思科，不相信华为，直接反驳恐怕不会有太大效果，律师们向华为献出一条妙计：紧抓“私有协议”这个字眼，在这方面做足准备功夫，而反击的理由即是思科运用“私有协议”在市场上大搞垄断。这样一来，华为在反击思科时就显得更名正言顺，这自然好于一味地退守和隐忍。

郭平翻阅法律词典，才了解“私有协议”的相关定义。“私有协议”，即是“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”。郭平看罢，恍然大悟，“私有协议”实质上是一种“非典型”垄断策略，而思科正是借助这种较富于隐蔽性的垄断策略，始终在市场上保持着高额的利润收入，并总能在与其他公司的竞争中得胜。

经过与专业律师交流，华为的员工感觉自己学到了很多知识，同时更意识到要想战胜强大的敌人，必须解除自我封闭的状态，迎难而上、勇敢出击，才有可能取胜。

构建“统一战线”的第一步宣告结束，华为与律师经过商谈，有信心在法庭上站住脚跟。接下来要走的是第二步，积极“依靠”美国政府，取得政府的支持和同情。

当时，在市场上，美国政府正积极呼吁反垄断。华为抓住了思科“私有协议”这个把柄，向美国政府申诉了相关情况以后，美国政府开始质疑思科先前的行为。

紧接着是“统一战线”的第三步，积极拉拢民间团体。在民间团体中，华为很快对一家名为Lobby的公司产生了兴趣，这家公司的法人和股东都是美国的一些退休高官，与美国政府关系甚为密切。如果能与他们展开合作，再战思科时一定会减少很多阻力。

美国人不喜欢华为，其实是因为任正非的军人出身和军旅背景，他们常认为华为是一家有着“军方背景”的公司。华为积极与Lobby公司谈合作，正是为了消除误会。

华为言明，其一切举动都只为了推进国际化战略，思科才是真正的垄断主体，并屡次运用诉讼干扰华为在美国的正常运营。

除了与这家以政府官员为主体的公司建立合作关系外，华为还陆续与一些报刊社，如《华尔街日报》和《财富》等有了更为亲密的接触。在与这些报刊记者的沟通中，华为将自己的财务管理机制、产品研发流程以及审计方针等和盘托出。记者们又咨询、访问了解华为的公司，其中以IBM公司为代表的华为老战友在记者面前力挺华为，主动向他们说明华为绝对没有侵权。

随着盟友越来越多，华为在美国的“统一战线”阵营规模越来越大，很多美国人对华为有了新的认识。

2003年1月，英国一家代理商决定与华为重建关系，却马上收到思科发来的信函，不允许代理商这样做，声明有思科的地方就不能有华为，包括为其代理产品。这家英国代理商反唇相讥，且态度极为强势：“思科对我们和华为的所作所为是毫无根据的，华为从未窃取思科的技术。思科的表现只能说明其对竞争的恐惧。”当思科继续强制要求这家代理商时，该代理商以在英国政府和欧盟总部内投诉思科相威胁来表明自己的态度。

2003年3月初，在美国和德国举办的电信设备展览会上，人们再次看到了华为那阳光自信、积极乐观的形象。

在律师的引荐下，华为又有了“外援”——华为请到了斯坦福大学的一位数据通信专家，他亲往华为核对研发流程。通过这位专家的核对可知：华为不但没有侵权，而且两家相似产品的性能重合度还不到2%。

如此一来，思科想运用“私有协议”来击垮华为是很难实现的，而华为借助“私有协议”进行反击则有获胜的把握。

华为重整旗鼓，决心重回美国市场；思科为了保住自己在美国市场上的霸主地位，更是全力以赴。双方马上开始了第二次开庭对峙。

6.“世纪之讼”

2003年一季度，华为终于扭转了颓势局面，重燃斗志，有了重新回到法庭之上再次与思科对垒的信心。

3月17日，华为重返法庭，开始了第一次法庭听证会。法庭上的律师和法官一方面认真聆听华为的解说和答辩，一方面在脑海中回忆着思科如何凭借“私有协议”的优势在美国市场和世界市场上耀武扬威。

法庭之上，剑拔弩张。华为的代理律师首先展开了攻势：“作为全球电信网络设备制造企业的领先者，思科害怕与华为竞争，因此发动了一场‘散播错误信息的运动’。”

华为的精英骨干紧随其后，披露了思科以“私有协议”为幌子，阴谋垄断国际电信市场并阻碍任何公平竞争的不良动机。

不论法庭上大法官们如何偏袒思科，或是反对者们如何辩驳，华为死死咬住一句话：“思科的行为除了遏制竞争之外别无他图。”

第一个回合的辩论很快结束，双方不分胜负。但由于华为已经抓住了对手的软肋，加上华为上下齐心协力，法庭上的形势开始越来越有利于华为，实力强大的思科反而渐渐转入防御状态。

就在本次“世纪之讼”开庭3天后，一件颇具戏剧性的事情发生了。一家由3COM公司与华为合资建立的新公司在2003年3月20日这天正式成立，公司以数据通信产品为主要业务，与华为建立起牢固的同盟关系，共同销售通信产品。

当思科的律师和员工听闻这个消息后不禁大惊失色。据说，思科的执行副总裁连续3天都没说多少话，满脑子想的都是这件事。

一个刚刚成立的合资公司何以让“打遍天下无敌手”的思科感到如此惶恐不安？这还要从华为的这支友军——3COM公司说起。

在形形色色的美国电子公司中，3COM公司以悠久的历史、发达的经营体制和庞大的人力资源规模在业界闻名。凭借着前瞻性的网络研发理念，这家电子公司走遍了全世界，获得了无数客户的追捧和颂扬。

创办至今，3COM公司在各位工程师和管理者的共同努力下，先后拿下了900多项美国专利，还有另外800多项准专利技术正处于申报阶段。若是申报成功，其专利数将超过1700项。

整个20世纪，在美国商界中，3COM公司平步青云，虽然与思科相比略显逊色，但仅次于思科。21世纪以后，3COM公司更是加快了发展脚步，从2001年开始就在美国专利排行榜上排名第76位，可谓战绩辉煌。

思科忌惮3COM公司的实力，3COM公司更一直把思科视为最危险的竞争对手。这两家公司其实早在1994年开始就有了“恩怨”。

这一年，思科的灵魂人物钱伯斯运用高超的市场博弈策略，使得3COM公司的CEO误入歧途，在战略决策上出现了严重失误，由此打破了两家企业实力相当的格局，思科开始领先于3COM公司，二者之间的差距逐步扩大。

敌人的敌人往往都会成为朋友。几年之后，华为同样遭到思科的“算计”，于是两家企业自然而然地走到了一起。华为很快向3COM公司表示出合作意愿，双方便成立了合资公司。

该合资公司成立后的第4天，3COM公司的CEO克拉夫便出现在法庭上，为华为撑腰打气。克拉夫以自己的名誉担保华为在技术研发和产品性能等方面都有着不容置疑的可依赖性和可信度，他说：“华为的工程师都具有相当的天赋，他们在宽大的办公室里操纵着最新的设备和软件，他们拥有我所见过的最先进的机器人设备。”

有了3COM公司的帮忙，华为在法庭上逐渐占据了上风。经过两次听证会的交锋以后，法庭在6月7日也

开始将矛头对准了思科，明确拒绝和驳斥了思科提出的“禁止华为使用时刻操作软件”以及其他的一些命令程序的要求，思科人梦寐以求的禁售华为产品的希望最终化为泡影。

局势虽然对华为有利，并不意味着华为彻底控制了局面，法庭也对华为做出了一些有限的禁令，甚至直接要求“华为停止使用有争议的路由器软件源代码、操作界面及在线帮助文件等”。于是，这一场“世纪之讼”进入了“相持阶段”。

思科当然不会坐以待毙，公司副总裁兼任法律顾问的马克仍然做着困兽之斗，抨击法庭偏袒华为是“认定了华为对思科专利公然抄袭的特殊性”。华为一方也并不示弱，对思科提出的所谓华为侵权的8大类、21项指控等一一进行了有理有据的反驳。

最终，由于思科的市场封锁阴谋未能得逞，华为也没有完全突破有限禁止令，双方算是打了个平手，但思科仍鼓吹自己是这一回合的胜利者。马克甚至公开宣布：“这对思科来说是一个重大的胜利。”随后，他鼓动美国的几大媒体把这场象征性的“胜利”写成体面的软文，题目是“思科在对华为的知识产权诉讼中获胜”。文章刊登以后，马克不无挑衅地在媒体上叫嚣：“我们期待着首次审查华为的源代码。”

可马克没想到的是，他的一系列举动实在过于轻率。面对咄咄逼人的思科，华为看似隐忍低调，实则一直在谋划着彻底打破相持的僵局。在公关公司的辅助下，华为积极地与媒体沟通，渐渐地，媒体开始消除了对华为的偏见，纷纷表示愿意在舆论上协助华为。因此，思科除了用一篇宣传文章来过嘴瘾之外，根本没能制服华为。

几乎成了强弩之末的思科此刻才意识到单凭舆论打压华为根本不可能实现目标，于是马上调整策略，以“政治诱降为主，军事打击为辅”，通过私下与华为人接触沟通的方式，希望促成与华为的和解，用这种方法保住自己在美国市场和世界市场上的霸主地位，以免与华为两败俱伤。

事实上，经过几番争斗，华为也认识到了思科的厉害，知道在短时间内取代思科是绝对不可能的。因此，华为抽调出所聘请的两个美国律师事务所中的一个，专门负责处理与思科和解的问题。就这样，华为与思科的商战，最终以双方各让一步为结局。

2003年10月1日，双方律师均表示在源代码的比对上正式“停战”。第二天，两家企业达成了初步和解协议。2004年下半年以后，双方制定了正式的和解协议。

华为和思科的这一次较量，素有“世纪之讼”的称谓，以持续时间长、战场拓展广和参战双方实力雄厚震惊了全世界。从表面上看，华为和思科没有分出胜负，但世界各国的媒体更认同华为是战略意义上的胜利者。因为思科想要在全世界范围内封杀华为没能实现，更无法撼动华为的根基。华为却凭着产品研发力的强劲、“统一战线”的巧妙运用以及不服输的精神，不但在美国市场上站稳了脚跟，还大大提升了自己的品牌知名度。

一个发展中国家的企业，居然能与世界一流的思科对战且不落下风，单是这种勇气，就在世界范围内赢得了良好的口碑。世界人民开始看好华为，也更认同中国的崛起。

华为品牌知名度的提升，让任正非“身价大增”。他在这场胜利面前，还是保持着一贯的谦虚和低调，没有膨胀自满。对于此次参与“世纪之讼”的华为功臣，他也没有任何“论功行赏”举动。他们从内心接受和理解任正非的做法，还拒绝了所有媒体的采访，更不以“英雄”自居，他们永远赞同任正非的那句话：“管理层要淡化英雄色彩，实现职业化的流程管理。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅仅是代表，而不是真正的英雄。”

7.再接再厉

吸引了全世界目光的“世纪之讼”在双方的战略妥协下落下帷幕。思科保住了世界通信霸主的地位，从此不再趾高气扬；华为在美国市场上有了一席之地，并因这场大战让全世界刮目相看。从此，不论是美国还是东半球的国家，都愿意和华为做生意，华为在国际市场的业务量开始出现令人可喜的翻番式增长态势。

面对华为的胜利，美国一位战略咨询专家戏称：“如果思科有一个全球市场的噩梦，那一定是华为。”

华为没有取得实质性的胜利，可所得的结局已经是最好的了，这场“世纪之讼”让华为出尽风头。任正非却并不是打心眼里把思科当成真正的死对头，他反而希望能和思科展开更深一层的合作。

钱伯斯在与任正非过招之后，开始对华为“暗送秋波”，并在2005年主动访问华为。通过这次访问，钱伯斯更加明确地断定，思科未来的竞争对手很有可能不在欧洲，而在亚洲东部的中国。他在评估中说：“思科最大的竞争对手已经不再是原有的市场巨头，而是以华为为代表的新型公司。”

果然不出所料，华为和3COM公司成立合资公司后不久，华为在美国市场上顺风顺水，思科在中国市场上却四处碰壁。思科再也不能凭借“私有协议”在海外市场大杀四方，不得不改变战略，不厌其烦地推广自己的技术，以尽快完成“给用户带来总体价值提升”的预期目标。

思科被迫做战略调整，也足见华为对它造成的杀伤力。

钱伯斯内心深处对华为既恐惧又敬佩，他加强了对思科战略评估的研究。为了警示思科和所有美国企业，绝不能再轻视华为的发展潜力，他还亲自出席了拉斯维加斯的思科合作伙伴大会，并以幻灯片放映的形式明确提出，未来思科的主要竞争对手有4家：第一是谷歌，第二是微软，第三是阿尔卡特，第四就是任正非率领的华为。

思科对华为提高了警惕性，也促使华为不敢在美国市场上过于张扬。既然思科时刻提防自己，华为决定转移目标，在不触碰思科利益的前提下在美国市场上开辟出新的“疆土”。

2006年8月15日，华为将自己研发的Leap网络技术推广到了美国的华盛顿州和爱达荷州，并成功签署了3G网络合同。这是华为在“世纪之讼”后在美国市场上取得的首个成果。

2007年，美国移动运营商开始钟情于同华为合作，华为明确表示要帮助这个合作伙伴在华盛顿州、爱达荷州和内华达州的西北部地区广泛部署CDMA3G网络系统。不久，华为又获取了移动运营商的CDMA2000网络合同，这让它在美国市场上创造出了一项奇迹。

2008年10月20日，加拿大的运营商Telus和贝尔表现出想要同华为合作的意愿，双方共同授予了华为UMTS/HSPA网络合同。在这份合同中，两家公司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技术，并承诺在2010年完成有关整网的预期支付。

第三次合作宣告胜利，华为在美国所获的成就由此达到巅峰。

华为在美国的节节胜利，吸引了大批人才竞相投奔。大量的美国人才成为华为的中坚力量，华为的雇员从最初的200多人很快增加到2008年的500多人。

但是，与所有事件的发展规律一样，巅峰过后往往意味着低谷，华为也不例外。华为在美国市场上取得了一定的成果，但由于竞争的加剧以及思科威胁的存在，在北美市场很快陷入了停滞不前的窘境。虽然打开了突破口，却只占全美国1%左右的市场份额。

2007年9月，本来要以22亿美元的高价收购3COM公司的华为，遭遇了“本土势力”的阻隔——美国国会中先后有8名议员提出相同的议案，一致认为华为此次收购会对美国的国家安全形成严重威胁。虽然科学和市场没有明显的区分基准，美国人也能容纳各国企业来此投资，但他们有着自己的底线，即国家的通信安全和网络技术绝对不能被“外国人”控制。

在美国政治势力的阻隔之下，华为的收购宣告失败，而华为与3COM公司原本比较稳固的同盟关系也于2008年3月21日宣告终结。

幸运的是，华为在经历了低谷后又迎来新的巅峰：2009年3月30日，华为在美国的达拉斯州找到了一个新的合作伙伴——美国著名的COX电信运营商。

当天，华为的全球销售与服务总裁与该运营商的无线业务副总裁会面，双方共同开启了新的项目。华为为后者提供端到端的CDMA移动网络解决方案，这在华为的历史上又谱写了光辉的一页：华为首次创下了打入北美电信运营设备供应市场的纪录，甚至有了“反客为主”的可能。虽然是否能成功逆袭尚在期待之中，但这项合作项目的生效让华为在2009年当年就赚取了高达300亿美元的利润。

华为的美国之旅称得上是有惊险，更有壮举；有遗憾，更有奇迹；有辛劳，更有英勇；有泪水，更有欢愉。不论成败与否，华为在美国的立足，标志着它在21世纪的第一个年代里，尽管屡有败绩，但瑕不掩瑜，任正非基本完成了“国际化”战略。华为从此不再仅仅属于中国，而是属于整个世界。

迄今为止，华为在美国市场上一直走着上坡路，但华为员工对于“世纪之讼”仍言犹在耳。他们在开拓市场和深入研发的同时，始终回忆并反思着当年与思科的那一番龙争虎斗，并以此为鉴，不断加强着华为美国分公司在管理和经营等方面的建设。令人欣喜的是，历经一番整饬，华为在文化构建和风险评估上取得了四个方面的成就。

首先，更侧重于培养知识产权方面的保护意识。

华为被思科抓住了把柄，它在自身知识产权和技术专利上的认识能力和保护力量十分不足。虽然从1996年开始华为就设立了知识产权部门，但在那个侧重开辟国内市场时期，这个部门显然没有显露出多少作用和价值。经过这一次角逐，知识产权部门在华为的地位空前提高。“世纪之讼”结束以后，华为全员都开展了一场关于学习知识产权的活动。

其次，“统一战线”战略更深入人心。

在美国市场上，华为如果没有3COM、IBM等伙伴公司的大力扶持和及时帮衬，想要对阵强大的思科是不可能的。而海尔、联想等国内知名企业先后在美国的碰壁，从战略上也可归结为孤军深入，犯了兵家大忌。华为继续在美国积极结交合作伙伴，不断利用媒体的力量为自己造势，增强西半球的“群众基础”。而在美国市场上拓展“统一战线”，还要把自己完全包装成美国人，利用美国人的心理和行为去化解纠纷、调解矛盾。

再次，在法庭争执过程中，聘请律师远比单纯依靠公司的法律顾问更有胜算。

要想在国外市场上得到法律的庇护和舆论的支持，就要花大价钱邀请他国最好的律师，对官司妥善处理。在与思科展开博弈时，两个律师研究所中出庭的律师每小时开销就高达630美元。但为了最后的胜利，这样的花销是不算什么的。

经历这场“世纪之讼”，华为人坚信“用美国的方式，在美国当地打赢官司”的策略。而要想打赢官司，自然不能缺少优秀的律师。此后华为加强了同律师的互动。

最后，也是最重要的，“落后就要挨打”。只有自己的实力更强，才能与对手展开更有底气的较量。

在美国，思科能够屡屡战胜其他对手，并一度在20世纪末对3COM公司等形成压制，就在于其产品技术研发实力的强悍。华为在接受“世纪之讼”的洗礼后，以往任正非时常强调研发的决策被证明是完全正确的。在未来的发展之路上，华为立志要巩固产品研发的核心地位，此后每年都拿出销售收入的10%~15%用于研发。

一如倪光南在总结“世纪之讼”时所说的那样：“在信息领域，核心技术、大量的知识产权非常重要。之所以华为的知识产权技术能够站得住，就是因为自己开发了整个软件系统，可以在这个产业里面不至于受到人家的压迫，赢得最后的胜利。”

华为的胜利，完美地诠释了这一点。

第八章 『华为精神』

华为独特的企业精神在任正非的传递下逐渐形成了一个完整的体系，到1997年，华为的事业发展到一个小高峰之后，任正非觉得是时候以『具象』的方式体现这种精神了。

1.从《华为基本法》说起

任正非从1987年创办华为开始，崇尚毛泽东思想，采用“狼性竞争”，励精图治，最终让华为成长为国际化的企业。这是任正非的骄傲，也是华为的骄傲，更是中国人的骄傲。

任正非之所以能够将华为打造成一支狼群一般精悍的团队，公司管理的系统化、人力资源配置的合理化以及对实用理论的应用等，都可视为重要原因。若追本溯源，则要先从《华为基本法》说起。

华为被称为最神秘的中国民营企业，是因为它拥有独立的“法规”，并以这种“法规”为准绳，形成了一套独一无二的企业文化。

与世界历史上的很多宪法和法律一样，成文规定在最终确定之前，总是以固有的“从众行为”和“认同价值”为标志。

华为在1987年刚诞生时，只有7个人，创业资本不足3万元，且多是东拼西凑而来。到了20世纪90年代后半期，华为扶摇直上，跻身于通信企业“巨大中华”（巨龙通信、大唐电信、中兴通讯、华为技术）的行列，并在市场竞争中令国际巨头胆战心惊。自此，很多员工将华为视为可以施展自己理想和抱负的新天地。

随着华为员工数量的逐渐增多，队伍规模越来越大，任正非深切地感受到，如果只采用创业初期相对民主的管理方式经营，不仅不利于华为团队的整齐划一，而且会影响企业的发展和繁荣。因此，在1998年之前，任正非就一直希望能够出台一套属于华为自己的“法规”，以提升整个团队的作战能力，将华为这个庞大的组织变得更正规。

企业制定自己的规章制度，本不算稀奇事，可迄今为止，如《华为基本法》一般制度完备、赏罚严明而又颇具国家宪法色彩的企业规章却着实是凤毛麟角。在中国的企业中，华为能开创先例，在于任正非一贯奉行的军事化管理。

在华为初创阶段，为了让公司拥有一个稳定的发展空间，任正非一再警示大家不得随意对外发表个人见解，以免泄露公司机密，或是酿成对华为的不利影响。此刻的华为，在“闭关”中默默耕耘着，蓄积着能量。

外界对于华为的“保密之举”始终存在着一定的争议。华为却在客观上保住了其内部独一无二的经营机制和管理特征，为“基本法”的草创奠定了环境基础。

华为把信息封锁得很严，哪怕是已经离职的员工也不会轻易对别人透露华为的任何信息，在职员工在接受媒体采访时多会“隐姓埋名”。

这种闭合管理，不但为华为在技术研发上的进步提供了稳定的环境，也让华为文化和华为精神在这个封闭的空间内得以培育。任正非曾自豪地说：“华为经历了10年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步融合，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动、自我优化，不断地丰富与完善管理。”

华为独特的企业精神在任正非的传递下逐渐形成了一个完整的体系，到1997年，华为的事业发展到一个小高峰之后，任正非觉得是时候以“具象”的方式体现这种精神了。

这一年，任正非正式开始设计和拟定相关的管理“法规”。凭借着在前几年打拼积累的经验和教训，辅之以中国人民大学管理顾问的参与，《华为基本法》这一6大章、103条的“华为宝典”宣告诞生。这也是中国现代企业中最规范和最全面的一部“企业法”。

在这部“基本法”中，不论是华为企业的发展战略的设定规划，还是华为产品的技术研发，抑或是华为人力资源的管理配置，以及华为组织部门的建立健全等均有提及，可谓是一部包罗万象的现代企业管理精粹，意义非凡。

在拟定“基本法”之前，任正非给众多起草专家提出了一个明确的目的和愿望：“我们要逐步摆脱对技术的依赖、对人才的依赖、对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国。”任正非巧妙地引用马克思主义哲学中“自由和必然”之间的辩证关系，来解释企业思想和企业发展的关系。企业思想在发展过程中得到了固定化的处理，形成了一种“华为模式”的动力机制。专家们对此无不钦佩，都觉得这个深受毛泽东思想影响的企业老总前卫、敏锐而又不失理想主义的灵魂。

当“基本法”问世以后，任正非的理想主义情怀和英雄主义情结也体现于洋洋洒洒的文书中。为了避免“中华有为”信念流于空谈，任正非建议专家在“基本法”的第一章第一条中就提出华为的崇高目标——让华为在不久的将来成为世界级的领先企业。华为的每一名员工也无不在这个大目标的激励下积极进取、力争上游。

在“基本法”的第一章第一条中，任正非如是阐释：“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。”可见，任正非的“世界级领先企业”的梦想绝不是一种空谈，有着务实作风的他只想着通过努力得偿所愿。

信息服务业在当今时代是一个十分热门的行业，可以推动企业在有形产品上的广泛销售，也能直接化作市场空间的力量，赶超传统的硬件设备的市场价值。不过，在“基本法”的开篇，任正非却偏偏避开“信息服务业”的追求，这是因为他意识到：随时保持强烈的竞争意识和危机意识，企业方可进步。

回想当初，任正非被骗了200万元之后建立华为，只是为了“活下去”，他不曾想过会有如今的成就。而今，华为事业如日中天，这让越来越多的员工滋生出盲目乐观的懈怠情绪，任正非于是才故意不提信息服务产业的开创，只强调竞争压力在客观层面的意义。

除了设定远大的目标，作为企业的灵魂——价值，也在“基本法”中予以明确定位。起初，专家们在第一份草拟的大纲中明确提出了对“价值”内涵的定位，但仍以马克思主义经济学中的劳动价值为基准。与时俱进的任正非并不赞同，他派遣孙亚芳去北京当面向那些专家阐述自己的想法。

孙亚芳在北京新世纪饭店与中国人民大学的各位学术精英会面，双方就有关“马克思主义劳动价值论”展开商讨。孙亚芳将任正非的观点和盘托出：“在高度发达的信息社会中，知识资产使得金融资产苍白无力。按劳分配要看你劳动中的知识含量，按资分配正在转向按知识分配。”任正非更倾向于这样的看法：“‘基本法’应当把创造企业价值的几大要素分离出来，每种要素的分配机制要说清楚。”最后体现在“基本法”中，转化成这样的论述：“劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。”

有了理想的指引，有了价值的衡量，在任正非的主导下，《华为公司基本法》很快进入了实践层面的考察与测评阶段。

2.一波三折

《华为基本法》自从1997年问世之后，便引发了中外商界和广大媒体的高度关注。这个“基本法”的诞生，据说能引导华为在8年时间里赶超任正非一直仰慕的美国IBM公司。

任正非为了让华为前进的速度更快，在出台了“基本法”后，马上着手人力资源调研。这个艰巨又光荣的任务，由华为负责人力资源的副总张建国承接。张建国不但举双手赞成“基本法”，而且常常亲赴香港，多方咨询那里的著名企业。通过取经，他认为具有美国背景的HAYGROUP公司可以在薪酬体系方面为华为带来一些必要的启示。

HAYGROUP公司很爽快地答应帮助华为，张建国为了尽“地主之谊”，马上在深圳动员了十几位资深人士配合。当天，从香港去往深圳的轮船晚点了，原计划好晚上9点到达深圳，实际上晚了一个多小时。可张建国不在意，因为HAYGROUP公司的专家们为华为制订的改革方案通过了，才是最重要的。

这个崭新的薪酬考核方案，将大大帮助华为协调人力资源，并能让整个“基本法”的执行更加有效，涉及面更为广泛。

但是，经过实践之后发现，这部在理论上几乎完美的“基本法”其实存在着很多问题，需要继续修改、完善。比如，在对员工应急处理突发事件的规定中，“基本法”认为：“员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会、躲避风险以及减轻灾情做贡献。但是，这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。”

不难看出，基本法一方面鼓励员工“独立自主”，另一方面又以“善后处理”的捆绑方式束缚着员工的积极性。这等于说“你可以在着火的时候救火，但是自己要承担被烧死的责任或者对火灾的损失承担责任。”

“基本法”在公布的初始阶段，并没有得到广大华为员工的一致认可。任正非意识到其中的一些问题和局限，他觉得单纯仿效HAYGROUP公司提供的薪酬考评机制是远远不够的。想让“基本法”变得更加完善，应当多向几家国际化公司取经。

1997年底，任正非再次亲自出马，访问了美国的休斯公司、IBM公司、贝尔实验室以及惠普公司。在与这些世界一流的跨国公司进行接触时，他开始意识到：华为的“基本法”之所以不能迅速深入人心，并不在于法理精神的虚空，而是语言模式不成系统。不仅容易让内部人产生误会，而且不能同全球化的大型公司进行更为体面的交流。

此外，“基本法”虽然重视对“价值”的核定，却没有在具体流程中对“价值尺度”展开评审和奖励。后来，参与草创“基本法”的专家之一吴春波教授透露：“‘基本法’当时的局限性很明显，关于企业的核心价值观、流程和客户方面的问题都提得很少”，“‘基本法’对华为成长和发展的实际效果可能远没有它给华为创造的品牌效应和对中国其他企业带来的启迪价值大。”

当时华为在IPD和ISC流程的学习上已经初见成效，任正非本人也有条件花费巨资引进以ISC为代表的供应链和产品开发软件。为了进一步弘扬“基本法”的法理精神，他聘请了德国国家应用研究院的质量管理顾问、普华永道的财务顾问等多方专家，不厌其烦地多角度审计法理体系。

1998年，经过反复修改的《华为基本法》以崭新的面貌再次亮相于华为人面前。加之IBM公司在IPD方面的咨询帮助，“基本法”宣布将以业务流程为核心的管理模式，取代传统时期以部门为核心的管理模式，这促使“法理价值”在华为体制内进一步确立。单是这一项咨询建议，任正非投入了数千万美元，因为这一项咨询建议能够最大限度地完善“基本法”，并有着振兴整个华为的潜力。

经过完善，“基本法”是否就完美无瑕了？严谨的任正非仍然不敢掉以轻心。2003年，任正非为了验证“法规”的完善度，聘请IBM公司的专家以TPM的评分方式为华为打分，以此来验证“基本法”为华为究竟带来了多少贡献。这种评分方式以5分为满分。根据IBM公司专家们的经验，如果一家跨国公司具有真正的高效管理规范，TPM的平均分值至少要保证在3.5分之上。

IBM专家们的测评结果最终揭晓，华为的平均分只有可怜的1.8分。尽管任正非并不奢望分数在3.5分以

上，毕竟当时华为的人均工作效率只相当于国际一流公司的40%，但他没想到分数会低成这样！他心里的预期是超过2.7分，这算是本年度的胜利。毋庸置疑，测评的结果无异于当头棒喝。

为了提升分数，华为继续完善各方面的制度，朝着以客户为核心、成本最低的集成供应链的方向努力。

可喜的是，仅仅过了一年时间，2004年的华为，平均分就提升至2.3分。虽然和3.5分这个标准尺度相比仍有距离，但华为的发展和进步是显然的。同时，任正非始终关注着经济形势和社会文化的巨变和转型，借此不断革新基本法中的相关内容。

2006年，华为的“基本法”经过再度修订，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”的新内容，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。

随着《华为基本法》的修改完善，它在华为发挥出的作用和价值越来越大，华为因此逐渐锻炼出一支坚强的队伍。这支队伍，在法理的指引下变得更加“正规”，能为任正非实现“中华有为”的梦想保驾护航！

3.华为的向“前”看与向“钱”看

任正非带领的华为，能在世界通信市场激烈的角逐中屡屡夺魁，除了研发和管理上的巨大投入，还得益于其卓越的经营管理理念。

任正非一面督促着尽快出台属于华为的“基本法”，同时又在经济管理上加大改革力度。他非常欣赏出自西门子全球总部人事副总裁高斯之口的一句话：“我们西门子这么大的公司能够凝聚在一起，凝聚力主要有两个原因，一是金钱，二是人力管理。”

西门子是华为的老对手，但对这位老对手任正非是心怀敬佩的，尤其在战术上格外重视。高斯的话对他很有启发性。

任正非在统帅华为的数十年里，做的事情大致可以归纳成三大类——强化法制管理、打造经济体系、整顿人力资源。

强化法制管理，这一点从“基本法”上就可以看出，而打造经济体系更像是一项长期工程。

企业的经济体系，无非就是员工和领导的薪酬待遇体系。在人力资本的薪酬化建设过程中，任正非将“知识”介入其中，提出了“知本为上”的原则。所谓“知本为上”，就是要以知识为根本，以知识的力量创造先进的技术和产品，并要以产品的更新换代来反哺知识。对此，任正非曾表明了自己无比坚决的态度：“坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。”

在企业中，薪酬福利待遇是管理中的重要组成部分。薪酬体系合理与否，将直接决定企业的兴衰成败。军人出身的任正非当然懂得“一将无能，累死千军”的道理，而建设合理健全的薪酬机制，如同用兵打仗一样，统帅的智慧往往对战役的成败起到决定性的作用。

华为创办之初，任正非就致力于健全华为的薪酬体系。他一心要向“前”看，可是要想在市场竞争中脱颖而出，首先要做好的就是向“钱”看。

任正非将华为最初的薪酬分为基本工资、福利待遇、加班费用、绩效奖金、岗位补助以及公司股票等，其中基本工资、股票、绩效奖金占到80%左右。任正非知晓，只有在待遇上让员工无后顾之忧，他们才能在工作上全力以赴。为员工涨工资时，他从不吝啬，几十元或百余元的工资增加幅度都不是问题。

20世纪90年代，中国企业的工资水平普遍不高。可是华为因为重视薪酬体系，员工只要多干活，就能多吃“肉”，这使得华为员工的工资起点高于巨龙、大唐、中兴等国内同行。

1992年，刚刚走出校门的李一男听说，华为骨干级别工程师的收入有可能超过西方国家小康之家的收入。他不禁怦然心动，毅然决然地选择来华为实习，后来做了工程师以后，他相信了早前听说的一切。

曾是华为灵魂人物，地位仅次于任正非、孙亚芳的李一男，为华为带来了诸多效益，而早先他做这一切的动机只有一个——钱。毋庸置疑，他的这个“动机”在华为得到了令人满意的回报。

任正非理想远大，但在薪酬管理过程中却十分现实，他知道别人需要什么。李一男在2001年脱离华为以后，存款早已超过数千万元了。华为的其他高层管理者和技术骨干中，只要坚持在华为工作十几年，身家过千万者足有百人之多，身家在几百万的更是不胜枚举。

然而，天下没有不散的宴席，即便是华为这种对员工极具诱惑力的公司，也不可能让所有员工永远停留。老员工因种种原因离去，公司需要继续发展，就得陆续招聘新人。为了让更多精英留在华为，任正非在薪酬上屡屡发力。

从1996年开始，任正非为了让更多海外归来的技术精英来到华为，承诺年薪不少于10万美元。海归们不曾想到，在这个百废待兴的国民通信市场中还能有人放出如此“狠话”。就这样，任正非很顺利地招聘到不少海归人士，他们成为华为的技术研发人员和高级工程师。

在工作上，任正非绝对做到了“论功行赏”。研发人员和工程师们的工作越出色，他们的薪金奖励也就

越多。一位专门研发芯片的工程师因业绩突出、经验丰富，刚进入华为的时候年薪就是40万美元，而后在不到半年的时间里，随着个人对公司的贡献增大，他的年薪猛增至50万美元。

1998年，中兴的掌舵人侯为贵感觉到了华为的威胁渐渐逼近，为了抢夺人才，中兴决定在当年11月进入清华园进行大规模人才招聘。可他没想到的是，华为早在当年10月27日就捷足先登，以高薪酬吸引了大批清华精英。侯为贵顿感遭到了任正非的“暗算”，令他更无法接受的是，先前很多与中兴打好招呼或完成签约的人，陆续转投到了任正非的麾下。

在华为面前，中兴吃了“哑巴亏”，巨龙、大唐等其他同行也心有余悸。

2000年，华为从北京转战到天津，在南开大学举行了一场规模空前的招聘会，声明“月薪不低于4500元”，这让该校的学子怦然心动。通过南开大学的这次招聘会，华为的人才队伍又得到了进一步扩大。

这一年里，华为有了更为具体的基本薪酬标准：学士学位的员工，月薪不少于7100元；双学位的员工，月薪不少于7700元；硕士学位员工的月薪高达8000元，博士生则过万。除此之外，每一名员工都能享受到不少于10万元的年终分红。以当时深圳的工资水平衡量，华为的这个薪酬标准高出了深圳一般企业的15%~20%。

2002年，受制于国际市场上“战线”过长，华为的薪酬待遇有所下降，但仍守住了一个基数：新入职大学本科生基本月薪是5000元，研究生以上学历则在6000元以上，同时保证绩效奖金上不封顶。

一位辞职的华为员工曾透露：“华为对技术开发人员的确很够意思，像我1995年刚进公司的时候，他们就开出了6500元的月薪。后来慢慢涨到了12000元，加上其他的补助，拿到手上的数字还要高一些。”

任正非对待已经确定离职的员工一视同仁，即便是该员工准备离开，待在华为的最后一年，他也会以一大笔分红作为“散伙”的礼物。

华为就是这样，屡屡通过向“钱”看的策略在人才市场上出奇制胜。由此，华为也实现了让全体员工一致向“前”看的目标。

4.独特的“薪酬激励法”

华为在薪酬体系的健全、完善上持续努力，并在21世纪以后不断获得新的成就。

2004年，华为和思科的那一场“世纪之讼”逐渐接近尾声，眼看就要脱离战斗泥潭的华为重新开始做薪酬体系的方案规划。当年5月22日，华为在广东省惠州市举办招聘会，这一次又创造了非凡的战绩，因为华为成功挤走了一个对手——摩托罗拉。

面对强悍的华为，摩托罗拉的人员不得不承认：“摩托罗拉要挖华为的人很难，可华为要挖摩托罗拉的人就容易多了。”

在高校抢夺人才，早已成了华为的拿手好戏。在1996年成功吸纳第一批海外精英之后，华为在国际人才的招聘中也渐渐变成了常胜将军。国际巨头手下的人才一旦遇上华为，稍不留神就有被挖走的可能。

华为善于招人，长于挖人，至于“诀窍”，没有别的——薪酬高。任正非对人才十分爱惜，十分渴望。华为内部的人士纷纷称，任老总的薪酬待遇完全是一套“有竞争力的薪酬待遇”。华为的薪酬，如同任正非的“血肉”一样珍贵，甚至可以说这是“华为灵魂”的重要组成部分。

除了高薪酬，任正非在福利待遇上也是力压群雄。不论是毕业生还是实习生，只要来到华为，进入试用阶段，来时的路费和行李托运费就可以申请报销，而且还可以享受公司内部组织的体检。

新人们在来的路上虽然很累、很辛苦，可一旦走进华为的大门，脸上便立刻焕发出夺目的光彩和昂扬的斗志。

在今天看来，费用报销是很平常的，可在当时那种经济环境下却比较罕见。华为的确独树一帜！

还有一点必须说明，在企业林立的当今，还处在试用期或是实习阶段的员工大多不能享受到正式员工的福利待遇，可华为在20世纪便与常规企业大相径庭。

华为的新员工，在试用期或实习阶段一样有实习阶段规定的全额工资和正常的福利待遇。华为的福利待遇与其他公司不同，即不以实物为主，而是最实在的“钞票”，和每个月的工资一同打进工资卡里。在华为全国各地的分公司中，虽然深圳总部和关外的福利待遇略高，但内地的分公司也能维持在每月800元以上，甚至会超过1000元。

那么，华为的福利待遇具体包含什么？待遇种类很多，主要有三类：交通补助、出差补贴和年终奖金。

在华为，交通补助的发放并不普及，只有深圳总部的员工和领导才享有这种补助。总部集中了华为的高层领导，出门、出海谈生意的频率最高，自然开销不小。此外，从华为总部的地理位置来衡量，这部分补助也是应该有的。公司所在园区距离深圳市中心很远，员工从市区来上班，不论是打车还是倒换公交都要花费很多。因此，在车补上不吝啬，才能让员工尽心尽力地工作，不会因钱而懈怠。

每名员工的交通补助每个月不少于800元，直接以工卡打款的方式结算，不经过允许不得擅自取现。即将离职的员工可以一次性取现，但需要扣除20%的个人所得税。

华为的出差补贴，主要分为国内补贴和国外补贴，其薪资核算的主要方式是“根据职位、出差地的艰苦程度、危险性等标准计算，标准乘实际出差的天数，就是可以拿到的补贴”。

在国内出差，通常员工每天可以有100多元的补贴，这并不包括需要实时报销的伙食费、住宿费和通信费等。相比而言，海外补贴比较诱人。员工在海外出差，如果连续工作3个月，即可享受海外补贴，一般每天都不少于50美元，且根据出差地点的艰苦性和危险度及时上调。在中国香港，出差补贴通常是每天300港币左右。

由于华为的出差补贴额度较大，因此越是需要“远征”的工作，条件越是艰苦或危险的地方，员工们反而越主动请缨。

不过到了2004年，由于在“世纪之讼”中损耗巨大，任正非不得不降低海外补贴标准，从之前的每天最少50美元下降到30美元左右，与此同时却弥补了社会保险基金，保险一般按照月工资15%的比例核算。如果员工申请离职，仍可以一次性提取，当然，同样需要扣除20%的个人所得税。

除了交通补助和国内外的出差补贴，最让华为员工兴奋不已的是年终奖金。年终奖金的发放比重，甚至超过所有报酬和福利的30%，发放时间一般是在每年的7、8月份。

这是最酷暑难耐的月份，华为公司的每一处办公楼里却激情四射，所有的公司高层全部出动，对员工进行十分严格的考核。贡献、表现和职务等每一项指标都不会错过，最后考核完毕，员工就可以拿到各自的奖金了，而高层们可以领取自己的股票分红。

普通员工的年终奖金，一般都在1万元~3万元，通常市场部门和技术研发部门的员工会拿到更多，文职人员和体力工人所得相对较少。

在华为的薪酬体系中，年终奖金的确很吸引人，但与股权的回报相比则相形见绌。如果员工有着特别出色的业绩，华为会将一部分股权转赠给他，他就有幸跻身于华为股东大会阵营。在华为，如李一男这样刚刚毕业没几年就转眼成为股东的青年，在当时的深圳是令人万分羡慕的！

这就不难解释这样一种现象：深圳以及其他城市的名牌高校毕业生，大多愿意放弃中国移动、西门子或摩托罗拉等老牌企业，转而选择发展历史较短的华为，除了薪酬奖金的诱惑，更夺人眼球的就是股权了。

在华为，只要员工踏实肯干、头脑灵活，年薪数十万并不困难。这种现实催生出了这样一个有趣的情景：在华为工作的青年男子，特别是在深圳总部工作的员工，在城市相亲大会中通常都是赢家，因为在姑娘们的眼中，30岁之前就通过自己的努力买上汽车和套房的，只有华为的这群小伙子！

借助独特的薪酬机制，任正非在无形之中稳步提升着华为的地位。

5.不让员工“吃亏”

在任何一家企业中，利益是连接企业与员工最直接的纽带，毕竟，员工进入企业的初始动机是获取利益。企业要想长远发展，除了为员工构筑实现个人价值的平台，最重要的，就是让员工的付出与收获等值。具体点说，只有让优秀员工在薪资待遇上得到满足，企业方能基业长青。

为此，任正非提出了自己的人才培养原则，即不让“雷锋”白白付出自己的辛勤和智慧。通俗点说，就是决不让“雷锋”吃亏。

任正非希望自己的公司中能涌现出更多像“雷锋”一样的员工，但这并不意味着“只有奉献，没有获取”。很多企业的领头人有些不明其理，在人才培养的过程中留存了太多的私心：一方面希望员工都拥有一颗雷锋般的赤诚之心，另一方面只想着满足私欲。结果虽然暂时赚到了钱，却永远失去了人心。

任正非认为，当今社会是一个以知识经济为主导的社会，知识转化成了劳动技能就不再是单纯的知识，而是一种珍贵的“资本”要素。因此，华为那些掌握着知识技能的人才，一旦乐于将自己的知识奉献出来，作为企业舵手的他就必定以高薪待遇作为回报和补偿。这种理念，是任正非在健全薪酬体系时的又一种方针，也是他在人才培养上的一种与众不同的策略。

在华为，有这样一种现象：“雷锋”一样的员工越来越多，可是没有一个是白干活的。任正非正是秉承着不让“雷锋”吃亏的原则，留住了人才。

任正非能有这样的意识，不全是因为他本人天生乐于奉献或慷慨大方的性格特质，主要还是得益于他多年的商海经历。

1994年，华为在国内市场的拓展过程中遭遇了阻碍。当时，华为正兵分两路推广一种任正非比较看好的电信设备。两队人马，一路开赴乌鲁木齐，另一路直奔上海。

任正非一贯擅长运用“农村包围城市”的营销战略，这使得华为的产品通常能够在经济比较落后的区域获得大量的客户源，在乌鲁木齐就是如此，这款产品的销路十分顺畅，可是在上海就不那么乐观了。同样的产品，在两个不同的市场，营销结果截然相反。

按照常规的奖励机制，乌鲁木齐的业务主管大概会得到不少于20万元的奖金，而上海的主管，由于只卖出区区几款产品，他的奖金充其量也就是几千元。这样一来，就凸显出了制度层面的破绽：华为的产品在经济相对落后的区域备受好评，在发达地区则因为遭遇更多的竞争而滞销。这种现实会对两位业务主管造成不同的结果，毕竟他们面临的客观情况不同，如果还是按照惯有的奖励机制奖励两人，这对负责上海市场的主管实在不公平。

结果不言而喻，上海市场的主管满腹委屈。任正非看在眼里，深感华为的奖励机制存在漏洞。他很快授权副总裁张建国，马上改革薪酬体系，在员工之间一碗水端平，不能让大家白辛苦。

张建国接到命令，依托于丰富的市场评估经验和缜密的分析，很快让华为的薪酬体系变得更加公平，不会再出现让“雷锋”吃亏的情况。

从改革后的薪酬制度上看，华为不但继续注重内部公平，而且也注重外部公平。其中的内部公平，是针对员工的付出做出公正的核算，以令其获得等价的回报；而外部公平，则是以市场因素为前提，具体问题具体分析，调整并支付薪酬。

通过这次改革，华为员工之间的竞争变得更加公平、透明，薪酬管理更突显“绩效”的意义。华为军团在这一套奖励机制下放开手脚，施展才华，因为他们知道多劳必定多得，不会再有不公平的情况发生。华为的人才流失率也因此大大降低。

进入21世纪之后，随着人才在企业竞争中的作用越来越大，任正非更加重视对“华为雷锋”的奖励，系统地调整并完善了相关制度。

2002年，任正非决定采用股权激励的方式鼓励华为员工在岗位上发光发热。这一年，华为完成了股权制度“虚拟受限股”的改革，任正非开始按照员工的责任和贡献确认任职资格，再依据任职资格划分其基本工资和绩效奖金。这样一来，员工就不会只靠着工龄来等待职称晋级了，取而代之的是更具弹性的晋升方式。

除此之外，任正非还宣布，在奖励员工时，要让个人绩效与部门绩效相结合，这样有助于部门内部的团结，更能提高员工的工作积极性，他们完全不必担心自己的辛劳是否会被上级领导忽略。

华为的薪酬体系经过这一番调整，绩效考核和报酬管理来了个合二为一，实现了“大一统”，员工的“吃亏”可能性都无限地被降低了，甚至彻底杜绝了这种情况的发生。此后，不管是华为的高层领导还是基层员工，只要有贡献，就有相应的回报。这也拉大了员工之间的收入差距，以至于华为内部的“末位淘汰”机制逐渐盛行开来，让少数禀赋平平、业绩平平的员工备感压力，不过这对于华为整体的发展和进步是利大于弊的。

淘汰一小部分，成就的是一大部分乃至整体，这也反映了任正非的一个发展理念：“通过5%的落后分子促进全体员工努力前进。”

6. 股权制度的改革与风波

在华为的发展史上，薪酬体系的改革始终如影随形。除了利用高薪酬来拓展人才规模，不让“雷锋”吃亏，任正非还在股权制度上进行了大刀阔斧的改革。

股份制作作为现代企业的重要标志，已经陆续为各大企业所沿袭和应用。华为当然也不例外。在任正非的谋划下，华为从20世纪90年代开始，朝着股份制和股权制的方向演变。

需要指出的是，与西方国家成熟的企业相比，中国的股份制由于刚刚起步，发展前景一开始并不被看好，与发达国家的差距不是一星半点，这里的“时间差”长达半个世纪。

自从二战结束之后，资本主义国家为了恢复生产和社会秩序，便以股权下放的方式激励工人辛勤劳动。工人一改以往一味被动劳作的窘态，通过努力工作得到公司股权刺激着他们在工作中竭尽所能。股权制度的出台，极大地缓和了资本主义的阶级矛盾，被视为当代经济的又一种进步。

就在20世纪的最后几年里，员工握有股权，已成为深入人心的企业政策之一。在英国的1750家公司里，持股员工数量不少于200万人，且都得到了政府的批准。法国的工业和制造业的企业中，普通员工的持股率已经超过了50%，而在一些金融企业中员工的持股率甚至高达90%以上。

法国的员工持股率很高，不过与日本比起来，还是小巫见大巫。日本绝大多数上市公司中的员工几乎人人持股，虽然股份率很小，却在形式上提升了工人的地位。

最令人惊叹的，还属美国和德国的股权制度。美国企业很重视员工的“智慧贡献”，不断以扩大股权为诱饵，鼓励员工能者多劳；德国则直接将员工持股作为企业发展的一条通用政策，以此为筹码来吸引员工从劳动者向管理者转变，这同时也能留住大批人才。

除了美国、日本和德国，其他一些发达国家，如西班牙、意大利、新加坡等，也或多或少地开始了股权制度改革。

中国在股权制度改革上趋于停滞，虽然员工的持股率有所提升，但总体还徘徊在“平均主义”的水平线上：要么只有极少数的员工持有极少数的股份，要么持股员工之间的股权分配不以智慧和贡献作为分配标准，仍然吃着“大锅饭”，这自然不利于提升员工工作的积极性。

当时，华为被赞誉为股权制度改革的先行者。任正非早就看出国内企业在这方面的局限和不足，因此他极力反对“平均股权”的传统制度，以“知本主义”为动力，鼓励员工通过自己的能力获取属于自己的股权，并且承诺华为会在这方面提供足够的发展空间。他说：“只要我们的领地做大，会有你们各自的份额的。”

重赏之下，必有勇夫。总指挥官一声令下，华为将士们无不欢欣鼓舞，争先恐后地奔赴各大战场，并为了能成为“将帅”而忘我奋斗。

实际上，任正非在1987年创办华为后不久就制定了股权制度。在华为内部，全员持股逐步实施，员工可以依据自己的能力和贡献，以1元1股的价格购买股票，这让华为不再属于任正非一个人，而是所有华为人。

股权制度改革让华为走出了经济困境、渡过了市场危机，同时员工的劳动积极性也大大提高，华为的资产逐年翻倍。此外，国内各地的电信管理局也开始纷纷购买华为的股票，与华为建立起越来越紧密的合作关系。基于这种合作关系越来越牢靠，华为甚至与各大电信管理局以合资的形式成立了一家新的控股子公司——华为电气公司。这一切，昭示着华为的股权制度改革是恰逢其时的。

华为的股权制度改革，一直延续到2001年。

稳定的局势久了就会发生变故。华为的变故，源自公司内部出现的股权争议，由此引发了公司与子公司、总经理和部门主管之间的矛盾。“肇事者”正是这家控股子公司——华为电气公司，发难的部门主管则是曾经在万门机软件研发过程中与李一男并肩作战并立下汗马功劳的刘平。

有人的地方必有“江湖”。任正非在股权制度的改革过程中，也许给予员工的优惠过多，少数精英骨干在一连串的胜利中有些忘乎所以，不免产生一种因权益而产生的躁动不安情绪。股权纷争由此而来。

2003年，正值华为和思科的法庭之争进入白热化阶段，曾是华为主将的刘平首先发难，这无异于雪上加霜。这位刘总裁与李一男一样有着睿智的头脑，但比李一男更老成持重，在股权利益遭到损害时，他不像李一男那样“此处不留爷，自有留爷处”，而是直接将华为送上了另一个法庭。华为有史以来首次被曾经的自己人告上了法庭，任正非不得不两线作战。

刘平自从1993年2月加入华为以来，从软件工程师、交换业务部副总工程师一直做到了北京研究所所长兼总经理的高位上。他对华为的贡献完全可以和李一男相提并论，却也和李一男一样，最终静极思动，离开了华为，想通过“内部创业”打出一片属于自己的天地。

2002年初，刘平宣布正式脱离华为，任正非对此给予了莫大的体谅与支持，并把刘平在1999年时享有的354万股依据1:1的比例全额兑换成现金354万元。可是，这个数字招致了刘平的不满和怨恨，他觉得华为这么做对自己造成了很大的伤害。

原来，在刘平离职之前，华为的股权制度改革发生过几起不大不小的风波，缘由在于华为电气公司。

2001年之后，爱默生电气向华为抛出了橄榄枝，要收购发展前景十分广阔的华为电气公司。华为与爱默生达成了共识，将子公司内部的所有非核心业务以65亿元的高价全部转到了爱默生手中，华为电气公司自此改名叫圣安电气。

爱默生电气的主管看好华为电气公司，不在于其产品或经营模式，而是公司那群优秀的员工和“狼”一样的作战风格。为了拥有这批人才，爱默生电气可谓煞费苦心，特地出台了一项保证华为电气公司内所有员工利益的政策。而华为电气公司的员工们正是看到了爱默生电气的这种诚意，才接受了“圣安电气”这个新称号，并等待着华为总部为他们清理股权。

就在清理股权的过程中，麻烦出现了。华为电气的员工们开始闹事，其中一个名叫张群的优秀员工闹得最凶，他带着大家提出了股权加价的要求，言明既然他们已经被转调到别的总部，理应多加股权，要求股权分配的比率至少要以1:7为基准。华为总部没有轻易让步，最终经过反复交涉、讨价还价，股权分配比例定在1:4左右，并保证在4年之内逐步完成分配。

在这次交涉中，华为内部的很多人不由得羡慕起圣安电气的员工来，想到他们手中握有相当于自己4倍的丰厚股金，内心极不平衡。

这就是让刘平难以忍受的事实：华为电气公司的员工脱离了队伍，享受着1:4的股权配给，他离开华为却以1:1的比率分发股金。更重要的是，此时华为的注册资本和总资产已较之初创时大大提升，如果仍以当初的股权增值比例核算，自己岂不是太亏了？刘平“忍无可忍”，一纸诉状将华为送上了法庭。这对任正非来说又是一场严峻的考验。

7.华为“控股”

刘平不顾华为身陷“世纪之讼”，只因个人利益便将自己的公司拉到另一个法庭上，这或多或少有点忘恩负义。可是不管舆论如何，刘平只希望能把问题解决掉。刘平的法庭申诉，也开创了华为历史上的一个“第一”：2003年5月27日，华为遭遇了有史以来一起与股权争执有关的案件。

按理说，华为人力资源规模庞大，刘平一个人的诉讼终归是“一个巴掌拍不响”，可是由于华为在处理股权问题上的确欠妥，公司内部很多已经单干的元老也如法炮制，纷纷施用诉讼手段，这让华为如坐针毡。

幸运的是，这些案件是不公开审理的，此次股权争执的结果成了华为内部的一桩高级机密。

华为在海外法庭与思科打成平手之后，任正非也陆续化解了“刘平们”的发难。2004年以后，华为总算又恢复了平静。但通过这一次股权争执，任正非充分认识到华为在股权制度建设上的确漏洞百出。

华为能在国内外两大法庭屹立不倒，是以付出巨大的经济成本和人力成本为代价的。加上2002年IT泡沫，华为遭受了不小的损失和冲击。从2002年开始，华为的销售额增长开始放缓，这一年的销售额为255亿元，与2001年相比，增长率仅为16%。销售额的下降影响了分红，早些年屡试不爽的股权激励政策，自此变得摇摇欲坠。

到了2003年，华为的股权制度经历“刘平事件”之后，更显得气若游丝。任正非见势不妙，马上着手深度改革股权制度。这一年中，他毫不吝惜地拿出了30亿元资金，宣布华为内部不少于80%的员工都拥有公司旧部股票的购买权。任正非此举，意在达到这样一种目的：首先通过大面积惠及股票购买权，向银行申请股权抵押的贷款额度，缓解资金周转的压力。当时的华为除了要应对“世纪之讼”，3G业务的推迟也让其资金流进入瓶颈期，如若成功申请贷款，则有助于人力资源结构的稳定和资金流动、周转的顺畅。

购买股权的政策出台后，华为内部局势稍有好转。任正非仍绷紧神经，股权融资虽然有效，但由于数目巨大且格局分散，在未来的3年之内，企业经营一旦不够顺畅，就会面临兑现风险。

未雨绸缪，任正非想到了另一个办法：清理股权。

采用此法，能够避免企业因为业绩不佳而招致的内部股挤兑潮。更重要的是，这样做能将内部股融入资本市场中，可以转移风险。这样的话，任正非不用再忧虑华为一旦有人离职，是否会让公司在资金上产生压力了，同时公司人才的流动也将迎来一个比较宽松的市场环境。

随后为了将所有的负担“清空”，任正非在完成股权集资的分配任务之后，马上打响了股权清理的“最后一战”。这一“战”一旦获胜，就能把当年属于邮电系统职工的股权悉数清零。清零的股权兑换成股金以后，便可通过合理的比例兑现方式，重新注册一个新的分公司，这就是“华为投资控股有限公司”。同时，在股票控制的政策上做大幅度的调整，将员工过去隶属于“华为工会”或“华为技术”的股票统统整合为“华为控股”股票。虽然换了个形式，却有助于华为对股票的绝对控制。

借助“华为控股”平台，“华为技术”的盈利收入和企业的净资产增值也就水到渠成了。最后在此基础上，任正非对期权也做了调整，将股份期权的额度直接压缩为原先内部股的1/3，而每年的行权最多只有其中的1/4。

股权清理基本结束以后，华为在“经济”上几乎没了负担，也控制住了公司收益减退的情况。再者，因为降低了期权额度，缩小了新老员工之间的差距，分配体制愈发平等、公平，在很大程度上缓和了过去因股权争执而引发的各种矛盾。新员工的责任意识更强了，工作也更有热情。

任正非为了降低人才流出率，避免重蹈刘平、李一男等人的覆辙，在2003年9月15日向全体员工公布了不少于10亿元的股金管理层收购方案，做出了如是规定：“新员工只需自己出资15%，其余部分由华为以员工的个人名义向银行贷款。”这样一来，减少了华为的控股成本，增强了对新员工的诱惑力。做好这些之后，任正非又将此次配股的锁定期限规定为3年，即预定好的配股在3年之内不能兑现、转让和抵押。

任正非出台的管理层收购方案很得人心，当年国庆节之后，财务部门马上与银行完成了贷款手续。

对于现代企业而言，股份制度的改革是重中之重，很大程度上能够助推企业逐步壮大。华为经受住了这个重要的考验，在2004年以后进入了势不可当的发展阶段。它在股权回收和控制上取得的成功，也为日后的大发展提供了更大的助力。

8.财务转型记

股权制度的改革和完善，让华为的管理更现代化。而在股权制度改革的同时，任正非也在革新和优化着华为的财务管理机制。

随着人们对现代企业文明的认识加深，财务机制越来越被视为一种核心竞争力。没有一个稳健的财务管理流程，企业的资金周转、利润获取乃至人力资源配置，都只能流于空谈，不成体系。

华为学习的榜样IBM公司以及劲敌思科，能够做大的主要原因，就在于它们把企业内部的财务预期工作做得尽善尽美。财务管理地位极重，小到每一个产品的定价评估和成本计算、大到企业在一段发展时期内的收支盈亏等，没有财务的参与，都是行不通的。

经济全球化催生了越来越多的跨国企业，企业的市场范围逐步扩大，财务管理逐步外延，突破了生产成本的核算局限，具备了面向全世界的前瞻性的预算能力。跨国企业越是想占领整个国际市场，就越需要精准的财务预算。可惜的是，20世纪的最后几年中，绝大多数中国企业根本不具备这种财务能力。

华为素来崇尚产品研发，市场营销能力也十分出色，只是在整个20世纪90年代，华为财务部一直扮演着“打酱油”的角色。根据当时中国财会的发展现状，华为也不可能马上拥有一套功能齐全、涉及广泛的财务评估系统，所以任正非和其他高层管理者仍把公司的财务管理视为一种传统的财会处理机制。早期华为的财务部门甚至不参与产品的定价和成本估算，财务管理传统、粗放成了制约华为发展的一大阻力。

随着华为在国际市场上有了更广阔的版图，财务上的问题很快凸显了出来。缺乏财务核算的产品虽然质量优越，在市场竞标中屡屡夺魁，但由于忽略核算，在生产环节中很容易造成浪费，成本走高。

华为的北京研究所有一位测试工程师曾经在监测中发现，在华为的产品研发环节中，常出现大量因测试不严格而产生的废品。他很心痛，因为这些浪费是完全可以避免的。在华为的年度报表中，一组数据更显示出了财务危机：2003年，华为的利润率还保持着较高的19%，可到了2007年骤降为7%；2003年的净利润率保持在14%，2007年则下降至不到5%。

2007年对华为来说又是大落大起的一个关键年头，一方面，抽离出“世纪之讼”的它已经跻身于美国市场的强势企业阵营之列，并在美国商界捷报频传；另一方面，财务现状千疮百孔。为此，任正非马上召开内部会议，向员工们道出了自己的忧虑：“我们的确在海外拿到了不少大单，但我不清楚这些单子是否赚钱。”

经过讨论，任正非和众人得出这样的结论：要继续向IBM公司学习，不单要学习IPD等管理模式，更要在财务方面借鉴经验弥补不足。

任正非亲自写信给IBM公司的CEO彭明盛，表露出学习IBM公司的财务模式的想法，并期望能以此实现华为财务的转型。

IBM公司作为华为多年的合作伙伴，不但教会了华为IPD模式，而且在华为与思科的角逐中也大力相助。这次华为又需要帮助，彭明盛毫不犹豫地答应了，并亲往深圳，希望以自己的真诚和严谨让华为在财务上“脱胎换骨”。

2007年7月，华为的10名财务工作人员赶赴美国，在IBM公司展开了为期3天的考察和访问，以全面了解先进的财务系统。

在考察和学习中，华为的财务骨干非常敬佩伙伴公司成熟的财务运作力，对华为的财务转型也有了很大的信心。华为很快启动了促成财务转型的相关项目，而IBM公司为了进一步帮助华为，特意将华为设置为自己“事业部客户”中的VIP成员。IBM公司的“事业部客户”在全球共有几十家企业，中国企业只有华为一家，由此可见IBM公司对华为的重视。

IBM公司不断将自己的财务理念中的精华输入华为，华为全盘接受这些理念，毫无抗拒。最终，在不到一年的时间里，华为在财务管理上就显露出了新面貌：利润、现金流及人均效益都得到了提升。华为在

各个环节中逐步加强财务介入，辅之以财政问责制度，这一切都显示着华为的财务转型顺风顺水，不但整个财务部门都参与到整个商业流程体系的框架之中，财务指标的考核流程也变得更加清晰、简便了。

初见成效，华为人欢欣雀跃，但任正非想要的最终结果是“脱胎换骨”。在2009年年初，任正非继续改组华为的财务组织结构，决定从一年前全面依赖IBM公司转变到“独立自主，自力更生”。

任正非这样做，固然有不愿屈居于人下的缘由，更主要的原因还在于，改革了的财务模式虽然有进步，却仍存在着一些问题，影响和制约着华为财务的转型进度。

在学习了IBM公司的财务模式后，华为的财务模式实现了横跨各业务部门的“销售一体化”，呈现出比较集中的格局来。

不过，虽然实现了资源的共享与合理配置，经理与客户之间能以“一对一”的方式展开有效沟通，但华为毕竟是一个业务跨度很大的企业，内部沟通渠道很是复杂，部门与部门之间的协作并不十分顺畅，以致责任意识被冲淡，服务质量提升缓慢，甚至少数高管还会因一点儿个人利益而钩心斗角。任正非看在眼里急在心中，他在文章里表露出自己的担忧：“我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿……”

为了扭转这个局面，任正非亲自操刀，主持华为财务部门的继续转型。原本按照业务部门为单位的销售模式，一律更换成按照业务范围进行重组，这样一来，原本统一集中的销售部门宣告解散，回归到各自业务部门的子系统之内。有了这样的变更，2009年以后的华为财务模式形成了以业务单元为分配标准，销售、产品和服务等各大部门完全结合在一起的“事业部”风格的组织体系和管理结构。

任正非在改组中，还借鉴了美军特种作战部队那种情报员、投弹兵、军事专家“三位一体”的分组作战体制。在华为内部，他将客户经理、方案策划专家以及交付专家绑定成一个工作小组，在客户面前构成了一个牢固的“三强联盟”组织，这样就实现了财务管理中分权与集权的明晰划分。至于项目管理，他则以IBM公司提供的条款、签约以及价格等授权文件为参照对象，亲自承担财务程序审批的权责。这样，公司决策的过程就得以精简，杜绝了内部沟通时存在的成本浪费现象。

财务转型的成功，打破了华为一贯采用的“集权”类型的管理格局，此后华为开始更加注重分权管理，任正非本人也感受到了一点，那就是权责下放对企业利多弊少。当然，促使任正非大胆放权的主要因素还在于财务转型的深入。正如华为内部的一位财务咨询顾问所说：“如果没有配套财务管理体系的支持，华为是不敢轻易放权的。”

财务转型的成效开始凸显，2008年，华为的营业利润率又达到了13%，重新恢复到了10%以上的常态；销售额的增长也较2007年高出3.4%，成本的浪费比率从2007年的超过28%下降到本年的不足27%。

2009年之后的华为，由于财务转型的成功，人均生产效率得到了空前提高，甚至能够和国际名企爱立信一争高下。

2010年以后，华为的年收入始终未曾低于180亿美元，其中单是海外市场的收入就占据其中的3/4以上。鉴于此，华为内部有人透露：华为在利润率方面的上升和费用率方面的下降，归功于公司的财务转型。

财务转型的成功，标志着华为更具核心竞争力，企业发展已经进入了“黄金时代”。

第九章 以人为本

华为在数十年的发展中，取得了许多超越中国企业纪录的成就，论及获取这些成就的原因，不外乎产品研发、市场销售或是任正非的个人魅力等。若从时代的角度出发，促使华为一步步迈向制高点的最关键因素则在于对人才的培养和提拔。

1.潜力第一，经验第二

华为在数十年的发展中，取得了许多超越中国企业纪录的成就，论及获取这些成就的原因，不外乎产品研发、市场销售或是任正非的个人魅力等。若从时代的角度出发，促使华为一步步迈向制高点的最关键因素则在于对人才的培养和提拔。

21世纪被称为“人才”的时代，谁掌握了高技能人才，谁就能在竞争中立于不败之地。

如今，美国的大型企业常常通过各种方式挖掘人才，以壮大自己的人力资源队伍，保持自己与中小企业的优势。德国、日本更重视学历教育，希望通过教育的升级转型，为国家和企业带来发展的持续动力。

在华为，任正非提拔过的人不胜枚举，如年少得志的李一男、持重稳健的刘平等，虽然他们与任正非有过不愉快，甚至最终选择“分手”，可他们凭借自己的智慧、能力为华为创造了价值，任正非是不会忘记的。

“刘平们”最终离去，可还是有更多的科技精英选择为自己、为华为奋斗终生。任正非每年都会派人深入名牌大学校园，招聘大批学子精英。在招聘上，与其他企业不同，他衡量一个人是不是人才看的不是经验，而是潜力。

李一男就是这样的人，他甚至还没有修完大学的全部课程，刚刚进入华为就跃入任正非的视野，并很快有了用武之地。当时李一男是一个名不见经传的“新兵蛋子”，但潜力巨大，发展很快，一跃成为任正非的“高级参谋”之一，在华为的地位与孙亚芳不相上下。

除了李一男，另一位华为主将也让任正非坚定了在未来人力资源整饬中，要将潜力放在第一位的信念。他便是华为副总裁之一的胡红卫。

胡红卫没有李一男那样的天资，但他一样极具潜力。他是在1991年通过华为的招聘考试进入华为的，那时的华为远远不及新世纪时代辉煌耀眼，他选择华为是看中了华为的发展潜力。

胡红卫是华为的第31名员工，也算得上是华为的“元老”了。胡红卫毕业于中国科技大学的精密仪器专业，而华为的主要发展方向则是通信工程，从专业上看多少有些不对口，但这不影响他对华为的仰慕，华为也对他的忠诚给予了绝对“超值”的回报。

胡红卫最初是技术员，后来凭借出色的业绩很快跻身于助理工程师的队列。在很多人看来，“助理”是一个很有发展的职务，虽然是以干活为主，但活跃于领导身边，有着更多的晋升机会，且在员工面前也有着形式上的“经理”待遇。

胡红卫在转为正式工程师不长时间后，很快又当上了项目经理，随后分别在生产部、制造部、计划部等多部门担任总经理。当年华为成功研发出C&C08程控交换机，便有他的功劳。

在工作上，胡红卫与李一男截然不同。李一男长于研发，在市场、管理等方面却是门外汉，胡红卫则“样样学，样样精”，几乎什么样的工作在他手里都游刃有余。因此，胡红卫是任正非麾下的一个“多面手”。至1995年，胡红卫晋升为公司的副总裁。

1996年，华为迎来了发展的第一个春天，销售额和净利润猛增，在全国的知名度大大提高。但任正非在这一年发现了一个问题，在管理上存在漏洞，因而才有了他不惜耗费人力、财力向美国的IBM公司学习管理经验一事。与此同时，他也想提拔一些管理层面的骨干。

当时，他之所以将李一男调离研发部，正是想让李一男在管理上加强培训，这反而加剧了李一男的抗拒情绪。无奈之下，任正非只能另选他人，并最终将眼光落在胡红卫身上。

这一年，任正非在筹办了管理工程部以后，提拔胡红卫做这个部门的首席总监，而后又于1995年提拔他做华为的副总裁。

胡红卫在这个平台上一干两三年，不论是在华为管理体系的初探上，还是在人力资源的配置上，他都

是行家。如果说1995年之前，胡红卫的贡献在于参与数字化程控交换机的研发，那么1995年以后，他的功劳则在参与了《华为基本法》的起草和编审。在这几次重大事件中，他虽然不是主将，但如果少了他的参与，这些工作定然不会那么顺利。

胡红卫的例子给任正非最大的启发就是：遴选人才，要坚持“潜力第一，经验第二”的理念和原则。此后华为人才战略的核心要素就是由从各大高校中招聘人才转变为直接在公司内部培养人才；一如既往地从高校招聘人才，着重对他们进行全方位和系统化的培训。

2.是人才，就有平台

当华为以大放异彩的姿态走过了20世纪的最后几年时，任正非更加重视华为的人才机制建设。

新世纪的人才扩编工程，对于华为的生存和发展至关重要。为了让更多的学霸精英转投华为帐下，实现“天下英雄，尽在彀中”的目标，华为在进入校园之后，吸纳的人才数量往往是数十个，甚至是整个班的学生。将他们引入华为，也即为接下来的“内部培养”提供了充足的人才储备。

任正非在新世纪的人才招募计划中，首先将地点定在自己的“发迹地”重庆。在2000年的毕业季招聘中，华为进入了重庆邮电大学，当时该校电信专业的一个毕业班只有40多人，竟然有39人同时选择华为！此后，东南大学的无线电专业的30名毕业生中也有25人选择进入华为。

学生们选择华为，其实也被华为选择着。选择华为的学生是认可华为的企业文化，华为也是出于自身的考虑才选择他们。

自从胡红卫等员工在华为上演了“草根逆袭”的大戏之后，华为在人才培养和招募的过程中早已将所谓的“成手”因素抛在了脑后，招聘来的员工无须经验，只要有理想、有潜力、有目标即可。

华为汲取了大批潜力股，完全符合任正非的设想：“我要保证一线的人永远充满激情和活力！”为了达到这个效果，任正非首先给他们安排的工作就是销售。

在任正非看来，销售是市场活动中最具实战意义的工作，最能锻炼新人的意志力和心理素质。不单是任正非，几乎所有的华为人人都这样认为：销售是一段刻骨铭心的经历。没有销售的人生是不完整的。

新人们需要在销售这个岗位上进行长达3年的锻炼，不适合这份工作的只有卷席走人，即便在这个岗位上干得红红火火的，超过了3年期限，也必须调整到新的部门。任正非此举，是为了在华为这个庞大的军团中组建一批“特工”——只擅长一种作战方式的士兵显然不能决胜于沙场！

华为在招聘新人上狠下功夫的同时也有着应对人才饱和的办法：第一，借助末位淘汰机制，每年辞退一批业绩不佳的员工，以此保证整个团队的生命力；第二，现场招聘补空缺。即使再出现类似李一男出走的事件，任正非也不用担忧，他会将这个意外空缺的岗位马上公布到招聘网站上，以现场招聘的方式继续遴选新人。在招聘中，华为通常会让竞聘者先做一个15分钟左右的演讲，然后由评委提问，问的多为专业技术问题，而后根据竞聘者回答问题的流利度和现场提出的方案质量进行综合评估，最终决定是否录用。

人才的招募，在华为内部已自成体系。而任正非更重视的，是对新人的培训和锻造。新兵素质再好，不加锻炼也是不行的。

美国著名企业管理学者沃伦·本尼斯曾说：“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”任正非重视对员工的培训，就等于从根本上避免了风险，获取了收益。

华为在人力资源培训上可圈可点，究其模式，包括管理培训、技术培训、营销培训以及专业和生产领域的培训等。员工通过在企业管理、技术研发及市场调研等各个方面进行全方位的锻炼，逐步提升自身的综合能力。

此外，培训的方式有很多，包括课堂教学、上机操作、工程维护实习、网络授课以及案例模拟等。

培训的流程分为岗前培训和上岗培训。其中岗前培训是以训话或授课的方式进行，让员工了解华为精神及企业文化的精髓，员工只有熟稔企业的经营理念，才能在工作中得到“指引”。

在接受了文化的洗礼之后，新人们便进入实战阶段，这就是上岗培训。在此期间，员工的工作不单单是销售，还需要在用户服务、工程助理以及客户服务等环节中得到锻炼，同时还要学习相关理论。这样一来，员工既有实战，也有学习，生存和发展两不误，所以他们的成长非常迅速。

华为在培训员工中投入巨大，但任正非对此丝毫不介意，他认为要想让新人进步，就要舍得投资。

岗前培训和在岗培训，让很多新人得到了充分锻炼，而华为的培训流程中还有一个特殊的“下岗培训”环节，更能体现出任正非对人才的重视。

虽然华为常使用末位淘汰制淘汰能力不济的员工，不过对于那些虽然业绩不佳却没有丧失斗志的员工，还是会悉心栽培。员工们的工作能力差不要紧，只要不是无可救药，就可以接受这种“下岗培训”，待进步之后再“官复原职”。

在“下岗培训”中咸鱼翻身的员工大有人在，葛剑就是典型的一例。从2000年7月起，他开始了一段下岗培训的生涯，在众多老师的指导和帮助下，他意识到自己以前工作中存在的不足，培训结束以后，葛剑再度回到了生产部门，工作质量较之前有了很大提升，简直判若两人。

由此可见，华为对人才的重视不流于表面，任何一个值得栽培的人，都可以在华为释放出超乎想象的能量！

3.“炒干部”

跨国企业在招聘上似乎从来不头疼，而对一支规模庞大的人才队伍，如何做到有效管理并在公司内部构建一个合理的竞争平台，才是重中之重。

在这方面，任正非有自己的秘诀。他运用了经济学原理中的“鲶鱼效应”，让华为的人才队伍时刻充满着活力和朝气。

渔民为了有效保证沙丁鱼在运输途中的存活率，就在沙丁鱼群中放置一条鲶鱼。鲶鱼是一种凶猛的食肉鱼类，沙丁鱼是它们的主要猎物。当鲶鱼在沙丁鱼群中横冲直撞时，原本死气沉沉的沙丁鱼会为了保命而活跃起来，最终保证了存活率。

后来，这种提高沙丁鱼存活率的方法被应用在了经济学和企业管理中。此方法通常意味着以少许活力因素注入，从而带动整个团队的朝气蓬勃，保证企业整体进步。

因为一个企业的人力资源如果长时间保持稳定的趋势，必然会因流程的单调导致全员工作热情下降。这时候如果能注入一点紧张因素，便有助于恢复和提升团队精力和斗志。任正非认识到了这一点，将“鲶鱼效应”应用在了华为的经营管理中。

1995年末，由于成功研发出了程控交换机，华为进入了一段放松时期，或许是被这次莫大的胜利冲昏了头脑，整个市场部的员工都松散和懈怠起来。同时，因为程控交换机上市成功，吸引了更多的人前来投奔华为，可当时华为的招聘机制不够成熟，那一批新人良莠不齐。有鉴于此，任正非在第二年突然“发难”，开始应用“鲶鱼效应”，这也是该效应在华为历史上的“首秀”。

1996年1月，任正非为了调动整个团队的士气，做出了一个极为大胆的决定：市场部中所有的正职干部，不论是市场部的总裁还是区域办事处的主任，都需要马上提交两份报告：一份是述职报告，另一份是辞职报告。

为了激发市场部人员的活力，保证人才规模的优质，华为采取竞聘的方式，根据阶段性表现、个人的发展潜力以及企业发展的特殊需求等，展开高手之间的随机对决。胜利者便可就职，失败者只能离职。

历经一番龙争虎斗，大约有30%的干部被“炒”了。华为这起大规模的“炒干部”事件，震惊了整个商界。

有人质疑任正非此举太没有人情味了，有“卸磨杀驴”“兔死狗烹”的味道。任正非则认为：“华为在初期的发展是靠企业家的行为，抓住机会，奋力牵引；而进入发展阶段，就必须依靠规范的管理和懂得管理的人才。”

尽管任正非此举在华为的员工中有点“不得人心”，但更多的人对此表示出了理解和认同。当时市场部的总裁毛生江就是支持任正非此举的。他最推崇任正非的一句话就是：“烧不死的鸟才是凤凰。”

毛生江在这次内部竞技中成了“幸存者”，但他支持任正非的这种举措不是因为保住了饭碗，而是在成为“幸存者”之前接受了一次非同寻常的洗礼，毫不夸张地说，他从中悟得了人生智慧。

毛生江是华为的“开国元勋”，追随任正非数年。在研发C&C08交换机中担任项目开发经理，多数时间是在实验室中度过的，可谓殚精竭虑。在研发成功以后，他被任正非意外地调往销售部。在营销工作中他兢兢业业，很快在东北市场上获取了高达1000万元的合同。

1995年11月，尽管毛生江被升职为市场部总裁，可脱离了销售部，意味着他在“东北战场”上立下的战功将转手让给销售部的其他人。因此，虽然升了官，他一开始并不能接受。

不过，初次被调岗的毛生江虽不太情愿，但他没有选择对抗或离去，而是服从领导的安排。他的消沉念头很快消失了，因为在华为，员工之间的竞争无时无刻不在，每一个想做出成绩的员工都会养成一种居安思危的意识。既然到了新岗位，就要从零开始。

毛生江打起精神，鼓足干劲，很快在市场部总裁位置上做出了成绩，得到了更多人的尊重和认可，这

远比他当初那1000万元的合同更有价值。

毛生江的成功，让华为人想到了任正非的那句“烧不死的鸟才是凤凰”，于是私下里纷纷称呼毛生江为“毛凤凰”或“毛人凤”。

2002年，毛生江离开了华为，他一并带走的还有在华为接受的历练。这份历练，让他毫不费力地进入了尚阳科技公司，担任市场营销副总裁。

除了毛生江，后来的华为副总裁张建国，也在这次“炒干部”事件中得到了洗礼，甚至还有过辞职再上岗的经历。

不过，由于在华为这次风波中身心疲惫，张建国在2000年时离开了华为。他也凭借着在华为10年的经验及自身才能，很快在深圳“另立山头”，创办了益华时代管理咨询有限公司。

任正非运用“鲶鱼效应”淘汰了一批老员工，也为新员工腾出了岗位。值得一提的是，离开华为的老员工凭借着在华为锤炼出的“烧不死”的非凡特质，均有了自己的新事业。

不管是新员工的进步，还是老员工的发展，任正非都在主观或客观上起到了决定性的推动作用。他在2000年初时说：“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带来的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。”

通过这次总结，华为的员工明白了任正非的良苦用心。他们知道，在这位素有“狼主”之称的掌舵人的带领下，华为这艘巨轮必定扬帆远航！

4.“制造”精英

更多的人才进入华为，在实现自己梦想的同时推动着华为持续前进。任正非为人才提供着最广阔的发展空间，让他们能最大限度地发挥自己的才干。

任正非善于用人，慧眼识才，这让华为的员工数量不断增多。从一组数据中即可一眼看出华为从创建以来公司员工数量的发展变化：1987年6人，1988年14人，1991年20余人，1995年不少于800人，1997年5600多人，1999年1.6万人，2003年2.2万人，2007年近7万人……

面对着越来越庞大的人才规模，任正非需要创建一个公平且有着无限发展可能的人才优化空间。他在优化人才空间中，主要做了三方面的努力。

首先，任正非在招聘时条件优越，在招聘后也信守承诺，将员工的幸福感和满意度推到了最高点。

华为常常奔走于各大校园，向拥有高学历的博士、硕士以及特别优秀的本科生抛出橄榄枝。他们成为华为的一员后，并不受年龄和工龄的限制，只要做得好，马上就有升迁或加薪的机会。

华为偶尔也仿效美国大公司的“挖”人战略，千方百计地在其他企业中收录精英，为我所用，这使华为能够聚集大批专家。

其次，在团结员工、营造团队气氛方面，任正非坚持“团结就是力量”。面对这些80后、90后的男女青年时，他一再输入集体主义的观念，号召年轻人应当在“自我批判、脱胎换骨、重新做人”中实现个人思想的飞跃。他还声明，华为内部严禁搞“裙带关系”，不允许任何“家族”管理和理念介入。

当时深圳市很多政府高官有过将子女或亲戚送入华为的想法，可是强硬的任正非一如既往地坚持自己的原则，不允许“走后门”。一经发现，便要责罚人力资源部，甚至对于深圳市政府择优录取或特殊照顾深圳户口大学生的要求，任正非也是充耳不闻。

最后，值得称赞的是，一直以“知本主义”为企业文化核心的华为，在企业管理中完美践行了“知识就是力量”这句话。当客户进入华为的园区，他们的第一印象是这里不像一个企业，更像是一个大学校园。华为的员工也不仅仅是传统意义上的员工，更是学生。为了适应不断更新的市场环境，他们需要把工作和学习完美结合起来。尤其是新人，他们的实习生涯与大学生生活颇为相似。

例如，新人参与实习以后，第一步要做的居然是和企业岗位毫不相关的军事训练，然后才是学习企业文化、进入车间生产、参与技术培训以及转战市场销售等。军训通不过的，将延迟进入下一个环节；实习考试不及格者，甚至有可能直接被辞退。因此，新员工们初来乍到，就有着强烈的竞争和忧患意识。

任正非为了进一步让“劳动与知识合二为一”，还在华为内部推出了导师制度。员工签署正式工作合同后，老员工就会成为一个或几个新员工的导师，负责新员工的传帮带以及绩效考核；新员工需要辅助老员工进行必要的项目管理。这并不是传统作坊中的学徒制度，而是纯粹的“研究生导师”体制。导师制度的推行，有效推广了华为的企业文化，提升了工作效率。

通过革新公司管理机制，任正非有信心全面扩散华为的知识，整合庞大的人力资源。新员工和老员工，也能通过短暂的磨合尽快拧成一股绳。与此同时，为了继续填平新老员工之间的“鸿沟”，任正非更为注重改革员工的任职资格制度，使得员工的成长速度越来越快。

传统的“等级”观念根深蒂固，这使“等级”划分常常很自然地出现在企业管理中。一旦员工为了工作而做出了略微冒失的举动，就会被痛斥为“越权”。因此，在20世纪90年代的中国大多数企业中，领导班子之间的关系和机关单位里的形态如出一辙。这种现象的存在，自然难以调动员工的工作积极性，也影响了企业生产的效率和质量，公司的管理阶层必定会涌现出一批又一批“不聪明而勤奋”的领导。

根据二战名将曼施坦因的分析，军队中最不需要的高级干部就是这种“不聪明而勤奋”的人，因为他们没有开创的思维和前卫的意识。能力和智慧不出众，越是兢兢业业，越会对整个团队造成危害。

这一点，军人出身的任正非心知肚明。虽然从1996年开始，任正非已经在华为内部注入“鲶鱼”，但是两年之后，他发现华为中的“鲶鱼”数量并未达到预期。于是从1998年以后，他进一步改革任职体系，希望各领导层能够彻底活跃起来，由此，“鲶鱼效应”的优势得以彰显。

谈及改革任职体系，任正非其实首先要过自己这关。他本人有着强烈的政治理念和军人作风，在任职体系中呼吁“民主”似乎并不现实。思来想去，他还是采取“拿来主义”的方式：向西方国家学习。

1997年，华为与英国国家任职资格委员会取得了联系，双方开始建立起合作关系。1998年以后，双方针对华为任职资格的问题深度合作。

结果很合心意，当这项合作项目结束后，华为的任职制度有了较大改观。

任正非十分注重职业发展中的通道设计模式，华为通过级别晋升制度化解了竞争中框架空虚的问题。新员工在级别资格的认证中，只有在某个专业级别中取得了某种成就以后才能获取升级，而且每一名员工拥有至少两个升级通道，既可以选择技术部门，也可以选择市场或其他部门，这让华为员工“万众一心奔仕途”的想法逐渐消失了。虽然职场竞争加剧了，变得更激烈了，但显露出了公平和自由的原则。

再则，任正非觉得应该有标准化的职业能力等级认定。只有建立起一套非常完美的绩效考核体系，才能在能力等级的晋升认定中让员工心服口服。既然绩效产生的直接动力在于行为，那么在华为的职业能力等级标准认定中，员工的累积绩效和工作过程中的具体行为就必须被列入标准范围中。这样一来，员工们“不聪明”的劣势被逐渐消弭，“勤奋”的品质却完好地保留下来。

在华为的发展之路上，任职资格至今仍在不断更新、完善中，相信，华为再成长出“100个李一男或郑宝用”都不难。

华为，已经从吸引精英的平台，化为诞生精英的摇篮。

5.从群众中来，到群众中去

任正非崇尚毛泽东“群众路线”这一思想，该思想的运用着重体现在华为的人力资源建设上。

在一次华为总裁的办公会议上任正非说：“毛泽东会打枪吗？谁见过毛泽东打枪？但是毛泽东懂群众运动。”

任正非和毛泽东一样，力主“君子不器”的理念。在人力资源的调整和建设，他总能做到“从群众中来，到群众中去”。

为了更好地在华为内部走“群众路线”，任正非不时地改变自己过于“集权”的风格，并在华为内部制定了例行的民主生活会制度，开展“批评与自我批评”，号召全员积极融入集体。

在外界看来，强势的任正非很难放下高姿态。这只是片面的认识，事实上他很在意团结员工。

任正非曾在民主生活会议上说：“我们一定要推行以‘自我批判’为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。”

群众路线和民主作风的推进，很快便在华为内部升级为深刻的“思想大解放”运动。从1996年开始，华为每年都要定期召开民主生活会，进行“自我批判”，这已成为一种习惯。任正非不但要求高层主管和老员工们及时自我反省，也要求新员工最好达到“自我批判、脱胎换骨、重新做人”的高境界。

在华为，新员工若是能工作到年终，任正非还会赠给他们一份“神秘的礼物”。刚开始，很多人以为是额外的奖金或补助，等拿到“礼物”后才知道，这些弥足珍贵的礼物，是老总对自己指出的缺点和提出的改进意见！

任正非希望新人们能够戒骄戒躁，在自我批判中谋求发展，这和哲学原理中的“否定之否定”不谋而合。延伸到整个团体，进行全方位的自我批评，成了华为独特的演绎“群众路线”的方式。

任正非在践行种种优秀的思想理论时，重在依托思想理论深化人力资源的管理，以及凝聚团队的力量。

现今的很多企业，都惯于在重大会议上鼓励员工集体唱歌，以提升员工的工作激情和团队精神。早年的华为也不例外，任正非为了鼓励大家形成团队意识、重视团结协作，常常号召员工们一起唱歌，如《解放军进行曲》《团结就是力量》等。

任正非被称为“狼主”，华为被看成是极具“狼性”的企业，是因为华为更擅长于团队作战，这令其常常能在市场竞争中获胜。华为所积淀的这种“狼性文化”，得到了越来越多人的认可。

2004年，姜戎一部传奇小说《狼图腾》问世，让不少读者不由得想到了华为那股团结作战、同仇敌忾的气势。任正非逐渐朝着“狼性”靠拢，他经常以狼为榜样，总结其优势。在他看来，支撑华为走到今天的主要因素，就在于一种“群体奋斗的意识”。

基于这种“群体”理念，任正非更加注重人力资源的合理配置。早期的华为最重视研发，1997年以后开始重视市场，到了2001年以后，人力资源的建设成为华为的首要关注点。这种关注的开始，标志着华为进入了研发、市场和人力资源三大模块“三位一体”的建设与发展时代。

任正非从2001年开始全面建设人力资源体制，并决定从改制领导层入手。当时李一男已经离开，任正非顿感妥善处理日常业务的重要性。为了避免重蹈覆辙，他任命洪天峰为华为的COO，华为的日常业务管理流程开始正规化。不久，投资决策委员会宣告成立，费敏出任这个部门的最高统帅。

2002年，为了促进技术和市场之间的融合，华为再度成立了工程营销部，郑宝用和徐文伟先后出任这个部门的总裁。借助这个平台，技术人员和市场专员可以展开无障碍的交流沟通，可以实现人才战略互补。

营销工程部将华为内部的两个强势部门捆绑在一处，提升了华为的核心竞争力，但任正非并不满足，两年后，他继续做出了大刀阔斧的部门调整。在他的指挥和统筹之下，公司战略和营销职能统一划入了营销工程部，徐直军取代徐文伟成为新的营销工程部的总裁。

2004年末，公司中的日常最高决策层被改组成了执行管理团队，最终形成了七大主要部门：市场和服务、战略和市场营销、产品和解决方案、运作和交付、策略和合作、财务、人力资源。在这七个部门当中，前四个最为关键，其中四位最高统帅分别由胡厚坤、徐直军、费敏和洪天峰出任。几大部门的最高领导全部对孙亚芳负责，此时的华为呈现出协同作战的新气象。

除了调整高层领导部门，基层人力资源的调整也很有成效。经过任正非和孙亚芳等人的努力，华为基层的人力资源体系逐渐呈现出“不均匀化”的格局：在技术研发、市场营销、生产制作和监督管理这几个重要类别中，人数规模之间的比例由以往的机械均衡做了微妙改动，其中技术研发最多，占全体员工数量的40%。其余部分，市场营销占35%，生产制造占10%，监督管理占15%。

由于占据主体的研发和营销的比重最大，最基层的生产和最高层的管理比重缩小，更有助于及时适应市场发展的需求和变化的速度，也能提升生产效率和员工个人的能力。因此，华为的人力资源体制不但人才规模大、专业素质强，而且部门分配广、人均收入高，这在当代中国企业界中是首屈一指的。毋庸置疑，华为式“群众路线”大获成功！

6.从“狼性”到“人性”

任正非推崇“狼性文化”，崇尚狼的团结，在竞争对手的眼里，华为是“难缠的狼”。

随着“企业文化仿生学”的日益兴起，定位企业文化逐渐成为经济领域中的热门话题。有人将企业家划分为草商、儒商和哲商三种形态，由于中国的企业家有着“白手起家”的特点，所以“草商”无疑最多，其中也包括华为。

任正非并不避讳自己贫寒的出身，反而时常宣传自己是一只“来自东方”的“土狼”，具有“凶猛而难缠”的战斗气质。凭借着这种“狼”般的精神，他逆袭国际电信巨头，领先于中兴、巨龙和大唐，并完成了华为的国际化战略。

不过需要指出的是，“狼性”文化毕竟是战争年代的产物，随着国内市场环境的逐渐稳定，企业之间的合作共赢逐渐代替竞争，成了商场交往的主旋律。曾经帮助华为崛起和繁荣的“狼”文化，似乎越来越不适应现代企业制度的创建原则了，因“狼性”竞争产生的负面影响也逐渐增多。

的确，狼勇敢、善战、机敏，却也残暴、贪婪，缺乏仁善意识。在20世纪那个龙争虎斗的时代，“狼性”竞争自然能为华为的成长带去无尽的动力，可是当世界进入了和谐时代，若是再一味地“张牙舞爪”，这对华为的发展终究是不利的。

2006年5月28日，员工胡新宇因患有病毒性脑炎辞世，患病原因是他为了个人业绩加班加点，不辞劳苦，甚至在公司打地铺过夜成为习惯。

2007年7月18日，员工张锐在深圳某小区的僻静处自缢而死。这位员工进入华为仅两个多月时间，因高强度和高节奏很快身心疲惫，终因难以承受繁重的任务而以极端的方式结束了自己26岁的生命。

2008年3月6日，员工张立国在公司食堂的三楼纵身跳下，坠地身亡。

不但员工们难以承担工作压力，连任正非本人的健康状况都每况愈下，有着军人身体素质的他早已遭到颈椎病、糖尿病等多重病魔的围攻。任正非越来越意识到：“狼性”只是过程，“人性”才是企业所追求的结果。

于是，任正非重新审视华为内部的境况，并在很多场合的演讲中减少并淡化“狼”的话题。

任正非要做的，就是在新时代里完成华为从“狼性”到“人性”的转型。

任正非首先选择优化管理制度。他模仿“罪己诏”，在公司内部刊物——《管理优化报》上发表文章，通过尖锐的自我发问，检讨自己过分偏执于“狼性”文化的过失：“核武器的按钮能随便按吗？”在文中，他很真诚和明确地表示，华为的企业文化要化刚为柔，将用人性化管理彻底取代“狼性文化”。

华为以前是单体制，一个星期要上六天班，后来经过改革，变成了五天半工作制，而且员工还享有半个月之内“一大休一小休”的待遇。

可是，这些制度上的修缮仍是皮毛的，无法避免一些极端事件的发生。身体是革命的本钱，即便再热爱工作和事业，没有一个好身体，一切终归是零。要想把“人性”意识彻底灌输到公司中，首先要纳入企业文化的精髓当中。任正非马上想到了改变“基本法”中的相关规定，尤其是全盘废除曾经引以为豪的“加班文化”。

文化转型艰难曲折，毕竟在华为的文化意识形态中有着深深的“狼”的烙印，然而随着任正非对“人性”取代“狼性”的宣传工作的逐渐开展和深化，华为内部的恶性竞争、加班加点等现象有了明显改善。任正非对此还不满足，因为华为已经是一个世界级的企业了，要尽快告别“狼性”时代，唱响“人性”的主旋律。

2004年“世纪之讼”的结束，为华为在世界范围内弘扬“人性”文化提供了一个比较稳定的环境。华为不但在欧洲、日本和广大发展中国家如日中天，也在美国站稳了脚跟。

如今，在华为的各地跨国公司或旗下子公司中，竞争意识和对他国企业的敌对心态早已被冲淡，代之而起的是与人合作的共赢理念。随着“狼”的利爪一点点被磨平，世界各国的知名企业纷纷将华为选为自己的主流运营商，希望与之达成合作关系。华为早已不再以驱逐为唯一目标，积极促成与各国企业的合作，从而更顺利地打开国际市场，逐步提升着自己帮助世界客户解决难题的能力。

《黄石公三略》中说：“纯刚纯强，其国必亡。”经营企业同治理国家一样，需要讲求“刚柔并济”。任正非通过自我批评和及时反省，最终没有让“狼性”继续主导华为，但仍旧保留其中的精华，将其精华与“人性”理念完美结合。

第十章 一切都只为客户

如果说，人才战略是任正非提升华为软实力的主要方式，那么谋求以『客户』为核心的营销模式则是华为的对外战略，也是打造硬实力的主要方式。

1.客户第一

如果说，人才战略是任正非提升华为软实力的主要方式，那么谋求以“客户”为核心的营销模式则是华为的对外战略，也是打造硬实力的主要方式。

企业和客户之间的合作关系需要建立在诚信的基础上，不能只把合作视为赤裸裸的利益关系。提及市场竞争，所有的企业都须牢记一点：得客户者得天下。

令人扼腕叹息的是，一些大企业没有悟透这个道理，仍然将收益视为唯一准则，为了达到目的甚至不惜采取欺骗手段。例如，在食品生产中使用地沟油，在奶粉中加入三聚氰胺；在生活用品方面，全国节能灯的合格率还不足40%。国有产品在质量上不过关，严重削弱了国内企业的核心竞争力，加剧了客户的不满。

通信产品也是如此。国有产品不能在性能上做到高端化和便利化，给了国际电信巨头在20世纪控制国内市场的机会。任正非在与巨头们展开较量的时候，十分清楚这一点，并且开始“以客户为核心”，探索建立专属华为的营销渠道和国际化拓展战略。

“以客户为核心”的理念，深植于任正非内心，他这样说：“我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据的。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过对客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳。现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距……”

为了消弭这样的“差距”，任正非说“客户比天大”，华为要想和国际巨头竞争就要做到全心全意为客户服务。为了吸引更多的客户，华为不断提升自己的服务质量、更新经营模式，在实现国际化战略的同时提升客户增长量。

如何有效服务世界各地的客户？任正非想到了毛泽东思想中的一条——“集中优势兵力打歼灭战”。通过粉碎“敌军”主力，从而控制整个战局。

若将这种抓矛盾重点的思维运用到经济学原理中，或许可以归纳成“二八定律”，也就是抓住产品客户中的20%，来带动企业的全面发展并实现全面突破，进而在营销活动中达到“牵一发而动全身”的效果。

之所以采取这种方式，是因为在大多数经济活动中，至少有80%的收益是依靠20%的主要客户或主打产品拉动的，只要抓住这20%，就能在市场上赢得主动权，在竞争中占领制高点。

华为在采用“二八定律”时，秉持着“批判性的认同观念”。一方面，汲取其中的合理之处，与世界各地的主要合作公司积极维持良好关系，试图让它们成为自己的长期客户甚至终身客户。另一方面，任正非仍旧认为，不能将信任华为的客户草率地分成三六九等，而是要以“普遍客户”的理念，在客户群体中打造一个完整而完整的格局。因此，“重点客户”与“普遍客户”的并行，成为华为客户战略的亮点。任正非在《华为的冬天》一文中，还将搞好客户关系比喻成下围棋，既要专注重点棋眼，更要做到统筹全局。

处理好重要客户和普遍客户的关系，接下来就是怎样与客户合作、为客户服务。任正非秉持着“客户比天大”的理念，号召华为员工将客户的要求视为“军令”。他说：“从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的、股东是要给回报的，天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！”

有了这样的观念，就不难解释为什么华为在1996年以前为了解决数字化程控交换机或万门机的应用和设计问题，不惜顶着寒冬酷暑、陋屋冷灶的折磨也要坚持奋战了。

1997年以后的华为仍然在客户战略上探索革新。这一年中，有一个名叫陈雪志的人刚进入华为就接受

任正非的指派，去往延安办事处解决一个棘手的问题。

延安电信曾在华为订购了一份产品，由于某种客观原因，订购的设备迟迟不到。延安电信部门反复催促，华为方面才将货物送到，可是对方经过检查又发现了问题。这让延安电信大为恼火，遂将一纸投诉信发到了华为总部，陈雪志与另一名华为高层领导遂赶赴事发地点。

在凌晨3点多到达延安以后，两人马不停蹄地赶往延安电信，忍受着对方的抱怨和宣泄，与对方妥善协商，并将对方提出的意见记录完备，当天就返回总部处理。

犯了错就应当承认，绝不与客户针锋相对，这就是华为的原则。即便是客户错了，也不能轻易反驳，力求大事化小、小事化了。在这一方面，华为与沃尔玛的客户理念特别相似。沃尔玛的店规是：“第一条，客户永远是正确的，第二条，如果客户错了，请参考第一条。”

2003年5月，某客户在华为自提358件货物。这次华为吸取了教训，不但提前了运送时间，而且在运送前还仔细核查、准确清点。可是，客户清点时不仔细，说是漏了6件，还很不理智地将责任推到华为身上。

华为并没有当场揭穿，而是主动提出帮助客户重新清点，真相大白之后又小心谨慎地帮忙将货物装载好。

到了第二天，粗心的客户又提出了别的问题，华为方面没有丝毫不耐烦，又派出了早先那些员工继续为客户答疑解惑，直到客户满意为止。

不难看出，华为把客户摆在了一个很高的位置上，是真正把客户视为“上帝”。

2.客户满意度

当今社会，“满意度”是一个流行词，应用广泛。在社会建设中，要以群众的满意度为标尺；在企业中，则应当把客户的满意度作为衡量企业经营质量的核心指标。

华为在营销中十分重视“客户”，任正非在“市场攻坚战”中明确将“感动客户”作为第一准则。在践行“感动客户”这一准则上，华为从初建到今天都未曾放弃。

华为在创建初期，由于在技术、市场和管理上都不占优势，所以要想与进入中国市场的国际巨头对垒，或许只能对客户打“感情牌”，以此来赢取客户的好感。任正非在会议上特意列举了“愚公移山”的典故，嘱咐大家要具备愚公那种相信后天开创的进取精神，只要持之以恒，就一定能够实现逆袭。

任正非的鼓励和动员很快收到了成果。1992年底，华为与一家县级邮电局有业务往来。当时华为影响力十分有限，客户对华为没有太多信心。

华为拿到订单后，心里也没底，不过为了让客户信赖自己，华为的员工居然在正常的工作之外还包揽了一些“额外”事务，如送客户的儿女上学、护送客户配偶去上海旅游或探亲，甚至还为客户做一些类似于扛煤气罐之类的杂活儿。华为员工此举，意在让客户感受到华为人的以诚待人。

洽谈生意时正值12月，隆冬时节，天寒地冻。华为人在这样的气候下一心为客户排忧解难，虽然异常辛苦，却赢得了客户的信任，也为此次顺利开展业务奠定了坚实的人情基础。

4年后，华为迎来了一个机会：1996年，信息产业部和邮电部即将在北京召开全国交换机产品订货大会，迅捷如狼的华为自然不会放过推销产品和企业文化的大好机会。早在一年前就已未雨绸缪，只为能多拿到一些订单。

华为出动了400人的庞大队伍前往北京，开启了一次非凡的北上旅程。任正非之所以派出这样一支庞大的队伍，就是希望在场的所有省级、市级领导身边都能站立几名华为员工，以此博得大家的好感，拿下更多的订单。

事情最终的结果很符合任正非的预期，华为产品的销路更宽了。值得一提的是，在这些“大客户”看来，真正打动他们的除了华为产品的质量，还有华为员工在工作中所表现出的忘我精神和认真态度。每逢设备出现问题，华为的员工总会第一时间赶到机房调节、修缮设备，直到设备的运作恢复常态。

当华为的“实战经验”越来越足，任正非开始试图将这些经验转化成理论，目的是让华为的销售服务愈发完善，满足客户更多的需求。随即，华为开始以客户的需求为企业发展的第一导向，全面开启了体制改革的进程。

这次改革，主要体现在四个方面。

首先，依托“以客户需求为导向”的准则，华为开始了组织层面的全面建设。任正非在经营管理团队中特设“战略与客户常务委员会”，主要承担一切有关客户需求的评估工作，虽然比较务虚，却决定了行政部门的决策发展，它好比军队中的参谋部。

除了该委员会，公司还在各处分部设立主管分析和理解客户需求的Marketing组织。该组织需要随时和客户展开交流，并归纳、总结交流信息，对客户的需求做出深度分析和准确预算，以做好市场预算和风险评估。

华为此举也算做到了与时俱进，因为在今天全球的所有企业中，具有这类功能机构的企业不过百家。

其次，以客户的需求为导向来投资和开发产品。产品在送往客户手中之前，既要讲求投资，又要讲求开发。前者有助于多渠道分析客户需求，借助去粗取精、去伪存真和由表及里的方式全面调整相关信息；后者是建立在客户需求的基础上，由公司自行决策是否加速、终止或放缓开发产品。

再次，在产品研发的过程中注重产品的质量、成本、可服务性以及制造效率等各种细节因素。产品一

一旦推入市场，要想获得客户的赞誉，就必须做好全方位的准备，在研发和推销过程中力求完美，以最大限度地满足客户需求。

最后，在客户需求的导向干预中，人力资源及其相应的干部管理也是不可或缺的重要组成部分。

在华为，客户的满意度早已成为干部业绩的重点考核标准之一。人力资源部的干部除了合理配置内部人才资源，更重要的工作就是整合外部的客户资源。华为无时不在提升客户服务的质量，因此人力资源部门在招聘新人的时候，面试题中会常常出现与客户服务紧密相关的问题。

对于所有企业来说，客户都是一条生命线，“得之则生，弗得则死”。任正非带领下的华为，不但要留住大批客户，还要最大限度地满足他们的需求。毋庸置疑，服务客户的理念已渗透到了华为的骨子里。

3.华为“变奏曲”

客户战略，是华为经营体系中的重要组成部分，任正非对员工说：“客户需要什么我们就做什么。”从战略角度分析，任正非此举恰是“一切从实际出发”和“与时俱进”的表现。

在市场上，技术落后固然处处被动，可如果太过超前、不“接地气”，得不到客户的认可，恐怕也不利于企业的发展。

因此，任正非和华为将士都认同这样一条原则：只有客户点头的，才是真正的好产品。技术只是途径，营销成功才是最终目的。

华为的这种共识，不禁让人想到了一万年前冰河时期的美洲中央大平原：强悍的猛犸象、短面熊和剑齿虎逐次倒下，进而彻底消失，而弱小、众多，在当时看来并不起眼的灰狼却幸存了下来。原因很简单，大自然的法则向来讲求的是“适者生存”，而非“强者生存”。

在华为，以客户的需求为导向很快成为其市场拓展的核心战略，这是适应市场需求的，是可以“长存”的。任正非不但严格要求市场部门的员工要有专业素质，而且还要求技术人员也要懂得市场。

很快，华为把“客户的需求”转化成了一种市场和营销战略的模式，这也成为华为的“变奏曲”。

早在20世纪末，当华为有了进一步的发展后，任正非就觉得每一个优秀的工程师都应该是一个精明的“工程商人”，而不是单纯懂得技术的书呆子。技术进步固然是好事，可是一味追求技术的进步，在市场竞争中很容易“刚而易折”，就会重演剑齿虎那样的灭绝悲剧。且不说其他知名企业，“巨大中华”中巨龙和大唐的陨落、中兴与华为的幸存就是很有说服力的例子。

经过一番内部调研，任正非对工程师的研发产品深感担忧。他发现，很多技术产品虽然工技优良，却与市场需求格格不入，以至于出现了数量较多的“高端残次品”。任正非觉得，有必要在公司内部来一次“改革”。这次改革，在华为历史上被称为“反幼稚运动”。华为的技术人员和工程师从幼稚走向成熟的标志，即熟稔市场理念和经验。

1996年，“反幼稚运动”迎来了高潮，有关生产计划和销售计划的工作汇报不断充斥在任正非耳边，但种种“重技术、轻市场”的现象仍是有增无减。任正非不得不再次采取措施，很快，华为历史上首次高层管理、技术研发和市场实践的人员“大融合”开始了。

为了协调生产和销售之间的关系，任正非甚至用两双昂贵的皮鞋来“贿赂”两大部门的主管，目的只有一个：让产品的实用性最大限度地符合客户的消费需求。

眼见老总将皮鞋送给自己，两位主管万分尴尬。任正非不是在送礼，而是通过皮鞋这个媒介提醒他们：你们动的脑子很多，这很好，但可惜你们走的路真的是太少了！

意识到了问题，雷厉风行的华为将士说干就干，对销售计划和采购流程进行了全方位的改制创新。没用多久，华为的新制度诞生了，商务部和销售部门之间必须定期碰头，制定新阶段的研发与革新战略，这就是华为新生的“例会制度”。该制度规定，应当定期公布和分析ATM月报和库存分析报告，以便让公司的发展与销售实践之间的关系更近一些。

与此同时，研发部也做出了相应的改革。华为颁布了这样一个硬性规定：每年，研发人员中必须抽调出不少于5%的人去做市场，目的是摆脱研发与市场之间的断层，以免再生产出更多脱离市场消费与客户需求的“高端残次品”。

从1997年开始，华为的发展方向从研发转向了市场。就在这一年，天津电信为学生校园通话困难而感到苦恼，这个消息传入任正非的耳朵里，他马上表示：“这是个金点子，立刻响应。”华为员工马上展开行动，并在两个月后推出了一款新产品：201校园卡。这种校园卡开通之后，很快得到了学生的热烈欢迎，并在全国的校园中广泛普及。

这个战例的成功充分说明了一个问题：市场比技术更加重要。201校园卡并没有什么高端的技术支撑，可是获得了很高的效益，甚至占据了不少于40%的国内市场份额。

及至新千年，任正非开始将有关客户需求的经验逐步实现了“理论化”。2002年6、7月之交，任正非先后召开了公司研究委员会会议和市场三季度例会，他在这两次会议上再三强调：“如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，我们就饿死了。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。”这里面说的“商业导向”，实际上就是一种客户需求。

在客户需求的战略指引下，华为的经营体制渐趋完善。为了更便捷地倾听客户的心声，华为还成立了一个与之相关的方案解决部，这个部门由一些资深老员工组成。主要任务就是全面研究金融信息化和顾客需求的变动因素，并在客户需求的变化中提出解决这一问题的最佳方案和建议，同时深化与各大商业银行的交流与合作，在不断了解客户的前提下，“多快好省”地研发出更多具有实用价值和市场价值的高级商品。

可见，满足客户的需求，已然成为华为人奋斗的终极目标。

4.非凡的营销战略

客户的需求，业已成了华为发展的一条主线，这标志着华为的发展进入了一个更加成熟的阶段。但是，营销不是一个人的游戏，除了需要与客户互动，更需要营销战略上和其他企业展开较量。因而，华为在营销战略的革新之路上，需要“内政”的介入和“外交”的干预。

所谓“内政”改革，主要体现在华为致力于化感性层面的“销售”为理性高度的“营销”。早些年，华为虽然认识到了客户需求和市场因素的重要价值，但在商业活动中也就大体维持着“现买现卖”的销售模式，没有一套完善的营销机制。

从外表上看，华为仍节节胜利，不但熬垮了巨龙、大唐等对手，始终压制着中兴一头，甚至还有能力与国际巨头分庭抗礼。可到了新世纪，随着全球化经济体制的继续完善，华为的这种依赖销售而发家致富的方式逐渐显露出局限。

2002年，被称为是电信行业的“冬天”。从中国到世界，各大电信企业和运营商都进入了低迷的状态，要么是大幅裁员，要么是缩减投资规模。为了稳定军心，任正非甚至将老将孙亚芳派了出去，但也没能改变华为在本年销售额负增长的结局。

虽然总体大环境不好，可是只要查明问题的症结所在，进行必要的改制，就一定能解除自身困境，甚至还能给全世界的电信运营商提供一个参照的蓝本。任正非很快想到了化解危机的策略。

为了尽快渡过“寒冬”，任正非在当年6月启动了市场和产品的组合分析项目，自此开了华为历史上加强与客户互动交流的先河，也揭开了化“销售”为“营销”的序幕。

华为首先建立起这支跨部门的团队，就是为了在市场上更好地明确目标定位，在制订业务计划的过程中做出更正确、精准的判断。这样一来，华为的产品和技术就能在商业价值的层面实现质量和效益的双赢。

成立了新部门，华为暂解了燃眉之急，可是单靠管理终究只是隔靴搔痒。如何吸引客户的注意力，对于华为来说仍是问题。

任正非将新的发展立足点放在了“服务”二字上，即在继续深化营销的同时提升服务的质量。

21世纪是第三产业主导经济发展的时代，第三产业实质上就是一种“服务产业”，20世纪晚期已有很多外国企业的优质服务令人叹为观止。相比之下，中国的大多数企业发展相对滞后，也缺乏这种意识。

任正非意识到了服务的重要性，早前就曾委托盖洛普咨询公司为自己设计了一份严谨合理的客户满意度的相关调查系统，涉及华为的产品品牌、质量保证以及售前、售中和售后的服务等，可以说十分全面。通过这次调查，华为认识到，客户的不满意之处主要在于售前服务和售后服务上。

任正非便找到了突破点。2002年年末，他在华为内部制定了一份详细的客户信息方案，名为《华为公司客户满意度研究》。这份方案被广大华为员工奉为圭臬，他们根据早前的调查，进一步认识到了自身的缺点。

从2003年以后，华为改变了销售完毕后便终止合同义务的习惯，开始为客户提供起长期的服务。只要客户有问题，华为马上派人去解决。这样一来，华为与客户之间的关系就不是短期的买卖和贸易，而是长期的战略合作伙伴关系了。这就使华为开始从“销售”走向“营销”。

华为在“内政”改革的同时，在“外交”上也下起了功夫。

华为很注重团队精神，擅长以多胜少。在市场上，华为一直用人海战术与对手竞争。为了吸引客户，在每一次与客户交流与洽谈时，华为往往会派遣大批的销售人员，全天候服务客户，有时人数比例甚至在100:1。这在世界商业中都是一个罕见的现象。

一般来讲，一家跨国企业在每个省市内只需要三四个负责人，华为偏偏不这样。即便是在偏远的县

城，负责和客户沟通的人数也不少于七八个。一旦遇上了招聘会或展销会，华为就更是“人山人海”。

1996年，在那次北上“远征”中，华为的阵容就让信息产业部邮电部的领导及参展商叹为观止，而1998年北京市的GSM交换机展览订货会华为更是出尽风头，共有500多人奔赴“前线”，任正非不惜耗资千万元占据了最好的展位，通过这些措施华为在展览会上大获全胜——其实在意料之中。

此后，华为一直延续着这种以量取胜的竞争对策，这促使其他同行对华为“敬而远之”。1999年，华为在呼和浩特召开了内蒙古第一台移动交换机的现场观摩和订货会议，这次会议让华为获取了上亿美元的收入，任正非的服务理念——也是华为的服务理念——最大限度地提升客户满意度也得以尽显。

2006年3月，华为继续扩大在北京的战果。第14届中国国际广播电视信息网络展览会拉开了帷幕，华为不但派出了更庞大的阵容，还广泛展示了数字电视、光网络、数据通信等技术方案。运营商们对此无不啧啧称赞。

在海外市场，华为依托人海战术和良好的服务态度，也是硕果累累。

1996年，俄罗斯总统叶利钦访华，中俄之间建立战略协作伙伴关系，任正非马上意识到这是一个千载难逢的机会，立即在这个偌大的市场中寻找合作对象。1997年4月18日，俄罗斯的一家公司和华为洽谈成功，双方以合资的形式成立了一家公司——贝托华为。

1997年、1998年，借助江泽民主席访美和克林顿总统访华的契机，任正非不但有幸在IBM公司那里取得了很多企业管理的“真经”，还在美国达拉斯成功开设起属于华为的研究所以及美国的分部Future Wei公司。华为在美国市场上攻守自如，实力超强，已在海尔、联想等同胞企业之上。

利用同样的“外交”战术，任正非在1998年打入中亚市场，1999年打入拉丁美洲市场，2000年打入非洲市场，2001年又在中东地区有了立足之地。一连串的辉煌战绩，使华为的营销战略体系逐步完善，变得无可挑剔。

2005年2月，在法国戛纳举办的3GMS世界年会中，华为显示出非同寻常的魅力。法国的这次会展，被认为是全球有史以来规模最大的一次无限运营和制造业的展览盛会，在参会的400多家企业中，华为的关注度极高。

革新“内政”，延伸“外交”，通过这种“内外共调”的方式，华为步入了发展的快车道。

5. 华为的反应力

通信产品要想在市场中稳坐“常胜将军”的宝座，需要与时俱进。随着社会的发展，包括通信产品在内的几乎所有产品，每时每刻都在更新换代，只有根据变化而变化，企业才能好好活下去。

华为作为一家生产和制造通信产品的企业，能够拥有今天的成绩，与任正非敏锐的市场嗅觉密不可分。华为从建立之日起，就不断地“为了梦中的草原”而飞驰着。

“狼主”任正非在总结狼的优势时，首推的不是它的速度，而是它敏锐的嗅觉。从企业发展的角度上看，这种总结很合理，也让企业受用。当然，快速反应很重要，可是这必须以明确的方向为前提，否则只能是南辕北辙。

准确判定方向，快速反应能力，似乎成了华为取胜的“万能定律”。在华为数十年的发展中，任正非始终遵循着这个“定律”，使华为总能一马当先，将其他企业远远甩在身后。

1999年，华为对中国移动产生了兴趣，很快，两家企业合作推出神州行预付费业务。当时，华为很精准地断定，这个业务必将在市场中有所斩获，于是在私下里做了十分充足的技术准备。当中国移动提出技术要求的时候，华为马上在最短的时间内予以满足，这让中国移动大为惊叹。仅仅在一期工程内，华为就顺利完成了全国25个省市点的任务，实在令人惊叹。

中国移动没有忘记华为的辛劳，在二期开始的时候，慷慨地支付给华为8.2亿元的巨款。这份合同，在华为历史上堪称是资金额度最大的一份，而且在利润率上和其他产品相比有着压倒性的优势。

华为的狂赚让其他企业看到了其中的甜头，大家开始跟进，可因为晚了一步，失去了赢取利润的良机，因为那个工程项目的价格很快降低了80%左右。毫无疑问，敏捷如狼的华为抓住了短暂的商机。

华为密切关注着网络技术的发展。随着新一代网络在业界得到更为普遍的关注，华为开始策划着在全球范围内拓展新网络技术的市场。经过一番从试验到试商用的准备之后，华为于2003年10月在日内瓦国际通信会展上“亮剑”，展出了自主研发成功的新一代网络解决方案，令所有的企业和客户瞠目结舌。

新一代网络技术在国内很快得到了回馈。2004年12月15日，在国家发改委、信息产业部、教育部、科技部、中科院以及中国工程院等各部门的联合宣告下，互联网的示范工程核心网进入了下一代的发展轨道中，与此同时，北京市内开通了CERNET2主干网。

未雨绸缪的华为顺利中标，这标志着华为已经成为国家新一代网络规模商用的领袖。

任正非对市场的敏感性，如同狼对食源的敏感性一样。善于发现商机，让华为常常在节奏上领先；而迅速的反应，更使华为极善于处理突发事务，提升了客户对华为的信赖指数。

任正非很重视反应力，甚至觉得这比判断明确的发展方向更重要，这是他在国际市场上与对手无数次竞技中得出的经验。

欧美国家的大型企业，不论是在产品质量上，还是在市场营销上，都远远超过了中国企业。但是，远在欧洲的华为副总裁邓涛通过自己的经历，感知出欧洲企业存在一个明显的弱点，即反应力较弱。用户提出一个修改建议，有的企业甚至要用一年的时间才能完成修改。任正非正是意识到了这一点，才会拼命提升华为的反应力，希望能够以这种优势去攻敌软肋。

为了提高反应力，任正非首先在国内开展“试点”，争取全面提升效率。华为有着以客户的需求为核心的理念，所以在提高反应力上很顺畅。反应力的增强，使华为的员工不但业务熟练，而且在解决问题、化解危机的过程中更善于动脑筋，不拘泥于理论，不落入俗套。

2000年，黑龙江省曾向华为求助，原因是本地网的交换机联系中断，而且网上运行的机器类型繁多，也不知道是哪个厂家的设备出现了问题，希望华为能够指点迷津。

从最南端的深圳到最北端的哈尔滨，任正非派出的技术人员仅用1天时间就赶到了现场，而且顾不上休

息，马上展开检查和调试。出现问题的厂家不会如严谨精干的华为那样行动迅速，加之当时正过大年，哪家厂商能及时回应呢？华为方面根本没想过要和那家出问题的厂商联系，为了让客户满意，索性直接用自家的接入网改到新的路由器上，很顺利地恢复了通话。

毋庸置疑，华为走在了“时间”的前面。

2008年10月，华为的反应力更是在中国电信CDMA网络一期项目的招标中发挥得淋漓尽致。中国电信看好华为，并很快给了华为繁重却大有甜头的任务：承建全国36个大中型城市的CDMA网络机制。

这项任务的确繁重，似乎不容易完成。不过，华为精英们历经无数风浪，接到任务后个个精神饱满，全力以赴。不到3个月的时间，就完成了30个大城市的网络机制建设，其余6个城市也完成了工程的割接和优化。

反应力决定执行力。华为之所以能有这样出众的执行力，与任正非对员工的反应力培训不可分割。

当初，任正非在获悉了邓涛反映的欧洲企业概况以后，始终致力于将快速的反应力延伸到国外的分公司中。他国企业需要1年完成的改进任务，华为争取在月余之内完成。

打过几次漂亮仗后，欧洲客户对华为刮目相看。2004年，华为如愿以偿地和法国第二大固网运营商Neuf公司达成合作，成为该公司的重要供应商之一。言及选择华为的原因，该公司认为：“他们的生产线绝对是世界一流的。更重要的是，他们能够快速做出反应……华为的快速反应能力令人惊讶。”随着合作的越发顺畅，法国的网络体系对华为的光网络、媒体网关等设备的依赖性也越来越强。

5年之后，印尼电信也同华为签署了有关建设海缆系统的协议。这个长达1200公里的海缆系统，连接着印尼境内的5座岛屿，任务艰巨，即便是印尼电信在本国位列第一的国有电信运营商，在选择合作伙伴时也是慎重、再慎重。最终它选择了华为，理由和法国Neuf公司一样，因为华为的反应力实在惊人！

第十一章 新征程，新华为

企业想发展壮大，离不开核心竞争力，而提升核心竞争力的主要方式之一就是实现产品的『多样化』。

1.华为转型：从通信到企业网

企业想发展壮大，离不开核心竞争力，而提升核心竞争力的主要方式之一就是实现产品的“多样化”。

华为能成为中国屈指可数的世界级企业，是多个因素相乘的结果，如企业法规、价格战略、技术研发、市场调研以及财务机制，等等。这些因素的共同作用，让华为从1987年一个只有6人的小作坊，至2009年成长为美国《财富》杂志中的“世界企业500强”。也是在这一年，华为的销售额达到了惊人的281亿美元，创造了华为营销史上一个新的纪录。

在无数耀眼成就的背后，是任正非为华为前途的殚精竭虑。在过去的20多年时间里，华为的产品阵容虽然庞大，可95%的营销收入都依赖通信。产品的研发，如果总是设定在一个圈子之内，今日纵然风光异彩，有朝一日也可能会风光不再。

从数字化程控交换机，到3G技术，一直到今日的4G时代，华为看起来已经所向无敌了，可是任正非很清醒：走过了2G和3G时代，4G时代的辉煌也会悄然离去，“互联网+”的理念逐渐深入人心，这让电信市场陷入了饱和的窘态。通过世界市场上的几次竞争、垄断和兼并，电信设备制造商从之前的12家，而今只剩下中兴、爱立信、诺西以及华为等极少数企业。看着战友一个一个地离去，任正非知道，市场扩充的空间越来越有限，如果没有新的发展目标，即便是强大的华为也终会有偃旗息鼓的一天。

任正非想要继续做大华为，就必须更新发展理念，瞄准新的科研项目。在21世纪的第二个十年里，能够完胜或至少比肩电信产业的，无疑是IT了。

2011年以后，任正非开始调整华为战略，致力于从电信为主的设备制造商，转型成全能型的IT供应商。这年1月，任正非在意大利西西里岛的华为董事会上提出了华为在新时代的发展目标：“在未来10年内，华为不仅希望成为一家技术领先者，还要成为一家年营收入高达1000亿美元的科技公司，与思科、惠普、IBM等西方科技巨头并驾齐驱。”

也是在这一年里，华为改变了以往的商业运作机制。在公司的业务中，按照客户群体的不同改组为三个事业部，即运营商、企业网及终端部门。这次改组，标志着自此之后，华为将在电信市场之外另辟蹊径。

在这三个新部门中，最具核心地位的莫过于企业网。企业网对于企业十分重要，华为一旦经营顺畅，市场规模将更加庞大，获取的利润也更为可观。

2009年，华为的营销额达到了281亿美元，这已是其他企业望尘莫及的了，而一旦企业网的运作生效，华为要实现1000亿美元的年度收入也不再是梦。

前途很光明，道路很曲折。要想在国际范围内布局企业网，这对于任正非和华为而言是一项极为艰巨的任务。

在世界市场上，企业网战略体系中的大多数战略据点都被起步更快的国际巨头企业所占据，这些巨头凭借自身的核心技术和优势，压制着更多发展中国家的国际化企业。在企业网市场的资源竞争中，惠普、戴尔、IBM公司等占有着存储和服务，而在华为的专长——数据通信技术上，与华为缠斗最为激烈的老对手思科占据着世界市场中大部分的客户资源。全球企业中，至少有80%的企业与思科在企业网方面保持着较密切的合作和联系。

为此，华为内部的很多人起初都没有充足的信心，有人甚至一听到思科，就不由自主地想到数年前的那场“世纪之讼”。不过，任正非更确信“狭路相逢勇者胜”。虽然思科不好惹，可华为也不再是当年的华为，而是全球通信设备制造商中的亚军，专利申报量在全球企业中名列前茅，华为没有害怕的理由！更何况，当年的那场口水大战，思科并不是绝对的胜利者，华为还借助这个机会进入了美国市场。因此，若真的再打一场遭遇战，思科也许会更恐惧。

果然不出任正非所料，华为宣布进军企业网市场的消息一经传出，思科内部马上躁动起来。一时间，思科上下散发着一股惶恐不安的气氛。思科的董事会甚至调整了领导班子，再度邀请当年与华为缠斗、如

今早已退休在家的钱伯斯出山，重新出任公司的CEO。钱伯斯出山的目的很明确，就是为了阻挡华为在企业网市场上的发展脚步。

或许是有感于当年的“世纪之讼”，华为和思科虽然剑拔弩张，可始终没有再起冲突，谁也没有率先发难。华为历经企业文化转型，崇尚“和为贵”，不再把竞争当作发展的唯一动力；思科在“世纪之讼”之后，目睹了华为在欧洲、日本、俄罗斯等战场上的多次胜利，自然不敢轻举妄动。

如今，华为的企业网国际化布局正如火如荼地展开着。处在备战阶段的华为，在精明又坚定的任正非的主导下，必定会在企业网战略上取得累累硕果。

除了企业网之外，华为也把产品创新列为重要目标。随着交换机的“衰落”和手机的兴起，华为逐渐在手机产品的研发上持续发力。数年前，美国的苹果公司在智能化的手机改革中走在了时代前沿，开创了一个手机新时代；三星在这方面也不甘落后，品牌影响力仅次于苹果。基于此，华为在智能手机的研发上进入了“全民作战”状态，虽然尚不能与苹果、三星平起平坐，却也取得了不小的成就，盈利逐年增加，客户满意度稳步提升。

徐直军在《财富》杂志中文版的采访中，道出了华为在新时代的打算：“原先华为的业务是聚焦运营商，但现在华为把业务铺开，既面对运营商，又面向企业和消费者。这是非常大的挑战。”

徐直军认为，华为的转型是挑战，同时意味着机遇。

2.云计算时代

在现代科技领域中，“云计算”是一种新兴的技术，是大数据时代的结晶。云计算通过脱离和超越传统数据中心，辅之以必要的电脑装备和服务器设施，使技术与市场实现了进一步的结合。

云计算的使用主体很广泛，可以是个体消费者，也可以是企业整体。它通常以“云端”为平台，将一个可大可小的终端设备连接到“云端”供应商的体系之内。在华为实现“云计算”的业务升级处理后，就可以获得广泛的信息服务，如软件应用、大数据的核算、技术应用以及存储功能等。

云计算的地位并不亚于“互联网+”。有人曾预料，云计算的广泛应用，甚至能够将现代信息产业引领到一个崭新的时代。这是“第三次IT技术革命”，有着非同寻常的意义。

由于认识到了云计算的强大功能，国外的很多企业都开始引进这种技术，不惜投入巨资深度研发这种计算方式，以期站在时代的最前沿。华为的老朋友IBM公司、老对手思科，还有亚马逊、谷歌等IT巨头，无不对这种技术的控制权充满着渴望，这使得美国市场再度活跃起来。

早已打入美国市场的华为，自然不会错过这个机会。

兵贵神速，2010年年底，任正非在北京宣布了华为的云计算战略，同时还附带着相关的端到端的产品解决方案，这在全球客户中顿时掀起了一场轩然大波。任正非对此信心满满：“华为在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上要追赶谷歌，让全世界所有的人像用电一样享用信息的应用与服务。”任正非精神抖擞、老当益壮，这么多年来丝毫没有减损进取心。

任正非清楚，要想掌握云计算技术，并在有关这种先进技术的竞争中长期居于领先地位，就必须建立更强大的专业队伍。

2011年初，华为开始扩大人才招聘规模，至2012年底，华为的“常备武装”打破了15万人的纪录，其中将近3万是在2011年和2012年进入华为的。任正非清楚，21世纪的技术竞争归根结底是人才竞争，要想让华为顺利地由通信市场转战IT市场，就必须招募一些有着新式作战经验的人才。

除了扩展人力资源规模，任正非在“新型战略据点”的构架上也花费了大量心血。在国外市场，他以美国为主战场，其次是欧洲，逐步加强研发力度，以此拓展华为在云计算领域的国际视野。同时，还在2011年与加拿大的移动运营商Telus公司、加拿大贝尔等强强联手，专门针对云计算等IT领域中的核心技术成立了联合创新中心，力图一举拿下云计算的“领跑权”。此外，他还投入巨资收购了华赛公司近一半的股权。

任正非为了领跑“云计算”不惜一掷千金，他是有自己的打算的：“我们已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们要像西方公司一样努力对世界做贡献。”

2012年，任正非观看了电影《2012》，深有感触。当然，任正非不相信所谓的“世界末日”，但是他特别感叹玛雅人的历法推算，他意识到的更多的是如同《圣经》中流传的灭世洪水一般猛烈的信息大爆炸。至于如何在这股“信息洪水”中如鱼得水，他觉得要尽早建造一艘属于华为自己的“诺亚方舟”。

很快，任正非有了新动作：他在2012年5月再次进行了大量投资，招聘了国内外大批云计算研究专家。这次投资的对象是香港的科学院，他希望建立起一座属于华为的“诺亚方舟实验室”。

7月，任正非进入了实验室内，在座谈会议上，他向众人言明了自己对未来发展的设想和规划：“‘诺亚方舟实验室’要面对信息洪流的冲击，解决信息收集、处理、挖掘和分析等多方面的挑战，构筑华为技术优势，成为ICT领域的领先者，要超越护航，要有新思想、新理论产生，要为华为找到信息洪流中的诺亚方舟。”

引入云计算技术，让华为从一个“被引领者”直接变为“引领者”或“参与引领者”。在研发过程中，任正非还提出了“开放、合作、共赢”的理念，和西方国家广泛结盟，共同致力于开创“新IT产业革命时代”，杜绝“闭关自守”。

任正非对云计算的重视程度超过了以往任何一种技术或产品，最直接的表现就是他一改往常低调谨慎、不亲近媒体的作风，频频接受各大媒体的采访，向外界展示着华为想要掌握云计算终端技术的愿望。

在任正非的促动下，在华为内部担任首席财务官的孟晚舟以及轮值坐班的CEO徐直军、胡厚昆、郭平等，纷纷接受了《财富》杂志、《21世纪经济报道》等媒体的采访，他们在华为有关现金流、上市处理等各种问题上都给予了解答，其中也涉及了关于“云计算”的发展问题。

任正非则在2013年5月接受了四家新西兰媒体的采访，面对记者提出的有关华为的国际化战略和新技术研发等敏感问题，他直言不讳、娓娓道来。

在任正非眼中，云计算前途无量。华为搭载上这台强劲的发动机，就等于搭载了一台发展的“永动机”！

3.为“中国质量”代言

2016年3月29日，这是一个令所有华为人为振奋的日子。理由很简单，代表“中国精神”的华为在这天荣获了国家质量领域的最高荣誉——“中国质量奖”。华为此次获奖，意味着中国企业的产品研发能力已经取得了历史性的蜕变，西方人对中国的传统印象——“山寨大国”“世界加工工厂”等片面认识由此被改写。

任正非是一个低调的人，锋芒不露。他在2010年之前总是拒绝媒体的采访，从不去各大电视台参加各种颁奖典礼，可是随着华为的品牌知名度越来越高，再低调的任正非也无法把光彩夺目的华为藏在角落里了。

或许，也是为了向世界宣告“中华有为”不再是一个虚无的梦，任正非索性大张旗鼓地让华为上了央视，并将手机等产品的研发、生产、测试等各个环节的加工细节和质量要求一一展露在荧屏上。这是华为有史以来第一次在央视表现得如此“高调”。

华为之所以能获得这个质量奖，是因为上一年的市场占有率首次超越通信界的霸主——美国苹果公司，创造了中国企业完胜于中国市场的第一份纪录。尽管这次胜利不是大胜，并不意味着中国企业站在了科学界的顶端，但同样是一种突破。在今天看来，仍然有着里程碑式的意义。中国的“质量”问题，得以“平反昭雪”。

华为取得的成就着实让同行羡慕不已，更是在深圳引起轰动。

深圳的科技企业负责人一提起华为，无不认为这是一家最具有“工匠精神”的企业。华为在产品研发和生产上追求的终极目标类似于完美主义，近乎“零缺陷”。这种“零缺陷”，反映的不仅仅是华为对客户的责任意识，更体现出每一个华为人的工作态度、敬业精神。

“山寨”产品在中国市场上的确风行一时，中国的制造业在取得规模与数量上的双重成就的同时，始终在质量上裹足不前。正因在产品品质上无法创造奇迹，使经济体量已经位居世界第二位的中国只能扮演“世界加工厂”和“制造大国”的角色，而不是“世界工厂”和“制造强国”。

任正非自始至终都在呼吁“中华有为”，提升产品质量是他不懈的目标。他常常告诉大家要做到“质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户”，因而，他才更渴望“零缺陷”。

产品的“零缺陷”化，已经成为华为内部铁打的定律。对于“零缺陷”，任正非特意向大家做出了明确的解释：“什么叫零缺陷？其实就是一个人的工作态度，要做到每个人都不给下游倒脏水，把从上游过来的脏水净化好。”

2000年9月，任正非在深圳市体育馆组织华为的研发系统人员开会，他本人称这次会议为“呆死料”大会。会议的直接目的，就是要将“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、工程技术人员因此而奔赴现场‘救火’的往返机票成箱成盒地包装成特殊的奖品，发给相关产品的负责人”。在进行“奖励”时，任正非确定了21世纪的发展目标：“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。”任正非注重规范的“管理”，最主要的原因就是产品的质量。

这一场所谓的“呆死料”大会，在华为历史上被视为加强产品质量体系建设的起点。华为在重视产品质量的同时，也加快了向西方国家优秀企业学习的进程。随着学习的不断深化，“质量本位”已经被任正非和华为的所有人所认同，于是，杜绝任何细节缺陷的“匠人精神”，在华为的产品研发中逐渐扩散开来。

如今的华为，即便已经成了业界的标杆，任正非还是强制性地要求华为每年要以20%的改进率促进产品质量的改进和优化，以此培养员工追求极致体验的精神，并在企业上下达成一致的价值理念。不论是完善制度还是构建文化，任正非都只有一个口号，那就是：“将质量进行到底”。

华为的“质量”革命，最终大获全胜！

自从渡过了“华为的冬天”以后，华为在移动通信的技术潮流上做到了与时俱进，适应了3G、4G时代的

发展，也更注重投入研发经费。仅2015年，华为就将上年近4000亿元利润中的600亿元作为研发费用，投入比例超过了15%，是同年的苹果公司的4倍还多！

由此可见，华为在中国市场上能独占鳌头，将看似不可战胜的苹果公司抛在后面，绝非偶然。

就在2016年3月29日这个不平凡的日子，华为人透露了一段不为人知的内幕：在2015年一次运输途中，由于货车的轮胎不慎起火，导致货柜里的手机遭到了高温烘烤。虽然经过检测发现98%以上的手机并无大碍，可是恪守“零缺陷”产品规则的任正非，还是忍痛下令将这批价值2000多万元的手机产品全部碾轧成碎片！

诚如华为的消费者业务CEO余承东所言：“28年来，华为一再强调要有战略耐性，要耐得住寂寞，扎扎实实把质量做好。要像长跑一样，坚持在注重质量这条道路上走下去……华为视质量为企业的自尊和生命，华为一直坚持以‘质量为企业的生命’，努力提升产品质量和服务质量，赢得了客户的信任，也构筑了华为今天的成功。”

华为，已然成为“中国质量”的代言企业！

4.专利大战：华为VS三星

华为在21世纪持续发展，不但在企业网、云计算等领先技术上很快有所斩获，而且在国际化战略上也未曾止步，继续在世界市场的各个角落“陈兵百万”，严阵以待，随时应对竞争对手的挑战。

对于华为来说，在国际战场上，最艰苦的分战场要属美国。这个聚集了世界上最高端科技、最密集优秀企业以及最健全法制的国家，企业之间的市场冲突之激烈程度远远超过了其他地区。

华为以崭新的姿态站在美国市场的前沿，这又引发了另一个竞争对手——三星的注意，它深深地感觉到了一种威胁。

迄今为止，三星集团是韩国最大的一家全球性企业，排在全球上市公司500强内，以遍布于世界各地的旗下子公司著称于世。这些子公司主要包括三星电子、三星物产、三星航空、三星人寿保险等，业务涉及范围很广，囊括了化学、金融、机械以及电子加工等领域。

三星是一家卓越的企业，延续着家族管理制度。在李健熙成为集团新会长以后，三星的发展呈现出蒸蒸日上的势头，他的儿子李在镕也在三星电子中担任副会长之要职。

华为在手机智能化等业务上所取得的成就人所共知，如今能够与之匹敌的，恐怕只有苹果和三星了。根据任正非的规划，华为希望在四五年的时间内，在核心竞争力上超越三星。毫无疑问，华为的发展势头已经让三星如坐针毡。

三星在美国的发展，直接冲击到了华为的市场利益，两家来自东方的世界级企业酝酿着一场激烈的大战。

华为以三星在专利上侵权为突破口，与之打起了官司。

2016年5月25日，美国加利福尼亚州的北区法院和中国深圳的中级人民法院均收到了华为的诉讼申请，起诉三星在知识产权方面侵权，要求三星“就其知识产权侵权行为对华为进行赔偿”。华为所说的知识产权，包括通信技术体系中的专利和手机软件。

根据华为的官方声明显示：“作为主要的移动通信标准必要专利权人，华为致力于在‘公平、合理、无歧视’原则的基础上进行专利许可，但华为认为其有权从使用其技术但未获得专利许可的公司获得合理赔偿。”同时要求三星能够“尊重华为的研发和知识产权成果，停止其在未获得许可情况下的专利侵权行为，以积极合作的态度与华为共同推动产业进步”。

华为不吝啬，很愿意和伙伴们分享、共享专利资源，从2011年起，在行业范围内常常展开专利交叉许可谈判。依托数目庞大的专利，华为建立了更广泛的“统一战线”，吸引了数十家业界公司与之签署相关的专利许可协议。

但是，华为在专利使用上的慷慨并非没有限度，一旦有人触碰了底线，华为当仁不让。即便是苹果这样的强势企业，在共享华为专利之前，也要缴纳相应费用。

2015年，华为与苹果公司开始了业务层面的深度合作。华为向苹果公司发放的专利许可共计769件，同时得到了苹果公司的98件专利许可项目。随着苹果公司对华为专利的依赖程度越来越深，华为将得到不少于1亿美元的专利使用费。有赖于此，华为在美国的市场地位空前提高，从进军美国市场至2015年末，华为在美国授权的专利数量已超过了5000件，并覆盖着GSM、UMTS、LTE等无线通信技术。

三星不甘示弱，同样是在2015年，三星获得的专利数量高达7506件，居于全球首位，在数量上领先华为。任正非眼见当前形势对自己不利，仍敢于率先发难，并非螳臂当车，因为他清楚地认识到专利是“巨头间竞争常用的手段之一”，在与中兴和思科的较量中他就有了比较明确的判断。

更为重要的是，从2012年开始，苹果公司就以三星的第一代Galaxy手机与苹果iPhone过大的相似度为由对三星提起诉讼，这场法庭之战一直拖延到2015年末，仍然没有一个明确的审判结果。一旦三星败诉，便

要支付高达5亿美元的“赔款”。

任正非运筹帷幄，觉得此刻向三星出击对“华为逆袭”有着很大的帮助。从战略的角度看，华为已经具备了挑战三星的实力。当然，这场法庭大战目前还未有定论。不论结果如何，华为必然能够进一步扩大自身的品牌影响力，并为任正非日后赶超三星和苹果提供强大的助力。

第十二章 非凡领袖

任正非是一个个性鲜明的人，又是一个不会轻易曝光自己的人。当他以非凡的智慧带领华为在国内外取得了一次又一次的胜利，让华为的品牌知名度大大提升、更为中国通信产业的发展做出不可磨灭的贡献时，却没有沉迷于由此而来的掌声和鲜花之中。

1.低调做人，高调做事

任正非是一个个性鲜明的人，又是一个不会轻易曝光自己的人。当他以非凡的智慧带领华为在国内外取得了一次又一次的胜利，让华为的品牌知名度大大提升、更为中国通信产业的发展做出不可磨灭的贡献时，却没有沉迷于由此而来的掌声和鲜花之中。他善于抵御诱惑，一如既往地保持着低调的处事风格。而与低调相对应的行事作风，就是他的平凡。

在华为，任正非向来以一言九鼎、雷厉风行著称。他的穿着和打扮却给人一种不修边幅的感觉，这似乎与他的行事作风格格不入，可没人因此敢轻易冒犯这位“狼主”。

任正非力求做一个“平凡”的领导者，行事低调、处事严谨，还时常教育子女不要过于张扬。他的低调是非常出名的，很多新员工在刚刚入职的时候不知道他到底长什么样子。

1994年年中的一天，一个名叫金森林的新人进入了华为。金森林之所以选择华为，是因为这一年里华为的C&C08数字化程控交换机业已问世，且正准备上市。金森林基于一种市场敏感，对华为和任正非产生了崇敬感。金森林和其他新人一样，在完成了军训、熟悉了企业文化以后，被分配到车间，具体承担测试及物料协调等工作。

当时，华为的程控交换机进入了大批量生产阶段。由于缺乏测试手段，测试工具也比较简陋，所以只能在机架上做十分呆板机械的接龙化测试，以此确保每一块用户板上的电路运作正常。

由于工作流程烦琐且异常辛苦，初来乍到的金森林似乎有点吃不消，但不得不和大家苦苦挣扎在这虚拟的“前线”上，甚至吃饭睡觉都在机房里，每次都是食堂师傅来给他们送饭。这样的日子，一挺就是一个多月。

1994年7月的一个傍晚，金森林和其他员工一直忙碌到了半夜12点左右，这时一位年过半百的老头儿走了进来。他是任正非，打扮成食堂大师傅的模样前来“慰问”他们。跟在他后面的是几个食堂厨子，他们推着餐车，车上摆着一大桶米饭和新鲜的鱼汤。

猛然间他发现，在那个送餐老头儿走进机房时，所有人都不约而同地“规矩”起来，而且硬是强忍饥饿，耐心地等着厨子们给他们一一盛饭，这与以往完全不同。

刚刚进入华为的金森林当然不会知道，这个来送餐的老头儿就是任正非。事实上，乔装打扮的任正非早已经注意到了勤勉的金森林，他对这个新人非常满意。

老员工经验丰富，新人任劳任怨，第二天测试顺利结束，大伙难得睡了一小觉。金森林找了一块泡沫小憩一下，可是神经紧绷着，他清楚，即便测试成功，还有很多事情要做，不能在初入华为期间出现失误，哪怕是上班迟到。

当金森林起身回车间时，猛然发现，昨天那位送餐的“大师傅”也睡在这里。金森林和他很客气地寒暄了一阵，便匆匆忙忙地走了。任正非望着他远去的背影，满意地点了点头。

这样的日子又过了大概一个月。8月的一天，任正非要来参加新员工座谈会。一直希望自己的名字能早日传入老总耳中，今天终于能看到老总的风采了，金森林特地提前赶到了会场。他来得很早，可是有一个人比他还早，这个人就是他熟悉却从未关注过的“食堂师傅”。

任正非微笑地问金森林是不是来开会的，金森林支支吾吾，有口难言，心想新员工座谈会，一个食堂的老伙计居然也来凑热闹。奇怪的是这个人虽然还是那个“食堂师傅”，身上穿着的不再是厨师的白大褂，而是西装革履，两眼炯炯有光，一看就不一般。

7点整，会议正式开始。金森林一看到老总上台训话，马上呆住了：走上台的竟然是那个老头儿，那个食堂师傅！任正非走上台说：“欢迎大家来到华为公司，我叫任正非，希望大家喜欢华为。”

此刻的金森林才知道，一个月前为他们送米饭和鱼汤的老头儿就是任正非！金森林在恍然大悟之余，

感动于任正非这种低调作风和亲民姿态。任正非拿着一叠名片，走到新人面前一一分发，并和新人热情握手。

时至今日，金森林依然记得当年那感人的一幕，也记得任正非的那种平凡与朴素。

在2002年的北京国际电信展览会上，任正非亲自担任客户的接待工作。一位中年男子上前提了一个比较尖锐的问题：“华为总裁任正非有没有来？”不知情的他还说要亲眼目睹任正非本人的风采。任正非轻描淡写地回应了这个冒失鬼，而他始终不知道，他想要拜访的任老总远在天边，近在眼前。

很多新人选择华为，不少是冲着任正非去的，因为崇拜，所以慕名来投。当他们见到任正非的时候，心中原本呈现出的“高大威猛”的形象顿时消失不见。失望之余，更多的是惊骇：没想到在这个浮躁的社会里，大企业的老总会这样朴素和亲民。

谈及媒体，任正非一点也不感兴趣。尽管他的成就已经得到了全中国的认可，在2004年被中央电视台评选为“十大经济年度人物”，可他拒绝采访，还派了一位华为高层去央视公关部门，坚决要把自己的地位“撤”下来。

不过，纵使他千方百计地隐藏自己，却挡不住媒体对他的追踪。2007年4月27日，华为被列为“2006年最受尊敬的企业”之一。央视等媒体再度对任正非招手，希望他能出现在颁奖典礼上，让电视机前的全国人民好好看看这个华为企业的开山鼻祖、国家通信和电信产业的集大成者。可即使呼声再高，任正非坚决不肯亲往参与，只是派严波代替自己领奖。

2009年，任正非跻身“2008年度25位最具影响力的企业领袖”之列，这标志着他的企业经营之道已成为民族经济的一种精粹载体，他还是照例派遣手下人代替自己领奖，不接受掌声和欢呼声，他始终谨记：“低调做人，高调做事。”

总之，从1987年初建华为，到2009年华为在国内外市场中大获全胜，任正非很少在媒体和观众面前露脸，可他的知名度与同时代的雷军、王石、柳传志、王健林、马云等企业巨头相比毫不逊色。

低调做人、高调做事，似乎是每一个成功企业家的特质，任正非就是如此，他选择隐匿于镁光灯之下，做着最平凡、最真实的自己。

2.有原则的“低调”

华为的崛起和壮大，让任正非的名字频繁出现在公众的耳畔，尽管他一再回避媒体采访。在21世纪，华为的知名度更高了，这让他无法再继续安然地隐匿下去。

随着外界对华为的敬畏与神往，记者们绞尽脑汁接近华为，希望能亲身感受一下任正非这位“狼主”锋芒不露的独特气质。

早前，一位通信行业中的媒体资深人士曾这样叹息：“任正非从来不接受媒体采访，我至今没有机会采访他……我们年底评奖他从来不来领奖。”

2009年之前，任正非保持着独有的低调原则，一再拒绝媒体的采访邀请，直到2010年，他这个纪录被一位聪明的记者打破了。

这位记者有过两次报道世界移动通信大会的经历，两次报道，都是采访企业界的大腕名人的。上一次采访的对象是中国移动的王建宙，而这一次的采访对象，就是任正非。

不同的是，该记者采访王建宙，是“光明正大”的一对一问答；采访任正非，则让他费劲了周折，他不得不千方百计地寻找任正非的踪影。功夫不负有心人，他在异域城市巴塞罗那的一个寻常的清晨，有幸和任正非邂逅。这一天，是2010年2月17日。

原本这名记者在这座城市有自己的工作，即完成宏达电的提前预约和专访。这天，他进了宏达电的阳光房内，轻手利脚地走上了电梯。就在进入电梯的一刹那，他立刻傻了眼，转而由傻眼转到惊喜。

他在电梯里，遇到了难以拜访的华为“狼主”——任正非！

这名记者没有避讳，指出任正非的身份以后马上开始采访他，以至于差一点忘记了当天计划要完成的工作。

任正非见已经被人认出，不得已苦笑了几声：“哈哈，被你抓到了，那你拍吧。”坦率真诚又随性的谈吐，让这名记者心中生出几分采访的信心和底气。他整理了一下思绪，把要问的问题向任正非和盘托出：“任总，去年华为合同销售额是233亿美元，据说2009年华为的销售目标是300亿美元，今年具体完成了多少？实际销售额呢？有报道说是200多亿美元？手机出货了3000多万部？数据卡出货3500万？是这样吗？”

面对这名记者连珠炮似的问题，任正非从容镇定，他潇洒地一甩手，身后的员工心领神会，帮助老总回答各种问题。

记者继续问任正非：“任总，您对这个成绩是否满意？如果要打分的话，您给打多少分？终端部分会考虑单独拆分上市吗？还有，外界对于接班人的问题很关心，能不能透露一下？”

对于记者的这几个问题，任正非没有回答，没有暗示员工继续回答。或许是问题过于尖锐，超过了他本人恪守的“低调”底线。他转身和员工走入场馆，将这个意犹未尽的记者留在了清冷的电梯里。

虽然吃了闭门羹，但记者十分兴奋，他称采访任正非的这天对自己来说绝对算是一个“Lucky Strike”。

任正非从大学时代开始一次次地与奖项失之交臂，已经让他“习惯了我不应得奖的平静生活”，也决定了他的人生注定和张扬跋扈无缘。他甚至在内部会议上这样训诫员工：“对待媒体的态度，希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，所以我们不需要公示社会。”

任正非在媒体面前的低调是出了名的，他的低调也有着很强的原则。华为是令深圳无比自豪的企业，可是即便是市领导前来访问或考察，任正非也从来不亲自出面接待。

如果有媒体想要“硬来”，最终不过是“热脸贴了冷屁股”。例如，《南风窗》杂志社为了宣传华为，硬是从华为内刊上转载了一篇任正非的文章，使该期杂志畅销。

得知此事的任正非不但没有露出半点高兴的样子，反而大发雷霆。在检讨了自己人做事不谨慎之后，他直奔公司法律事务部，派遣法律顾问与《南风窗》的主编进行交涉，还把杂志社寄来的稿费退了回去。

这样的任正非，似乎让人觉得难以接近，但他的初衷是不屑于用种种方式出名。他希望做一个真实的自己，不阿谀奉承，也不接受奉承。

的确，华为走到今天，所取得的成就和所做的贡献何须媒介来渲染？任正非在内部会议上三令五申：“我们要做的，只是干好自己的工作。”

任正非是如此看待媒体的：“媒体有自己的运作规律，我们不要去参与。媒体说你好，你也别高兴，你未必真好。”当有人问任正非为什么总是不接受采访时，他说：“我们有什么值得见媒体的？我们天天与客户直接沟通，客户可以多批评我们，我们多改进就好了。对媒体来说，我们不能永远都好呀！不能在有点好的时候就吹牛。”正是有这种谨慎的考虑，华为几乎不会成为媒体刻意制造或无意捕捉的焦点。

任正非唯一在意的只有客户的满意度。能让任正非主动接见的，只有华为的客户，哪怕是一个小客户。除了客户，很少能有与任正非本人面对面交谈的机会。

2002年的一天，摩根斯坦利的首席经济学家斯蒂芬·罗奇带领一个投资团队来到深圳，这位经济学家久仰华为大名，亲自来到总部，希望能和任正非见上一面。令罗奇格外失望的是，负责接待他的只是费敏，根本看不到任正非的影子。斯蒂芬·罗奇不免有些不满，对费敏说：“他拒绝的可是一个3万亿美元的团队。”

费敏把这句原话转给了任正非，任正非根本不吃这一套，他听完之后说：“他又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，再小的我都会见。他带来的机构投资者跟我有什么关系呀？我是卖设备的，要找的就是买设备的人……”

两年后的一次客户接待，让费敏真正感受到了老总的行为和性格只是出于低调，并不是高冷，更与傲慢无关。

2004年4月22日，与华为合作得很默契的文莱电信公司，在其本国最豪华的一家酒店里大摆筵席，要和华为合作办一个国际研讨会。当时，全球近50个运营商想要和华为展开长期合作，接到华为的邀请后无不如约而至。任正非一改以往的姿态，当天西装革履，一大早来到了会议大厅，他与在场的所有客户一一握手问好，送上自己的名片之后还很朴实地自我介绍一句：“我是华为的，我姓任。”如此谦逊，让与会者如沐春风。

同样是低调和不露锋芒，前一遭让媒体感到尴尬，此番则赢得了客户的无尽好感。值得一提的是，任正非在研讨会上，将文莱下一代网络的商用部署和市场发展战略分析得头头是道，这让早前误解任正非的人看到，做人低调的他只有做事的时候才会高调。

3.“偏执”的力量

在中外企业家中，任正非或许并不是最知名的，但他被人们普遍认为是最具个性魅力的。他对客户的热情和对媒体的不在意，在某种程度上体现出了他性格中比较偏执的一面。

只有了解华为的历史才会明白，正是任正非的“偏执”才能让华为“活下去”，并一直活到今天，收获辉煌与赞叹。

华为的“骄子”——C&C08程控交换机，是在任正非偏偏不信中国人无法生产高性能的数字交换机的背景下诞生的。当时他把大部分的精力和血本都押在了这种新产品的研发上，结果正是因为成功研发出这种产品，才让华为的品牌价值暴涨，大大地拓宽了华为的市场。

交换机的数字化革命刚完成不久，便迎来了3G时代。任正非虽然务实地认为，华为是在“活下去”这个目标下诞生的，但希望华为更好地活着。他知道，发展才是硬道理，这才能让华为活得更加体面，更有意义。

所谓3G技术，即是第三代移动通信技术，泛指所有能支持高数据传输的蜂窝移动通信技术。这种技术服务就是通过通话声音的传输、数据信息的发送，在虚拟空间中实现人与人之间的实际交流。从官方角度看，3G的理论定义就是：“将无线通信与国际互联网等多媒体通信结合的新一代移动通信系统。”由于自身技术的前卫性，有人甚至断言“未来的3G必将与社区网站进行结合”。

因此，3G时代对于打破网络信息技术“一统天下”的格局，是有着重大意义的。与传统的两代通信技术相比，3G技术在数据信息的传输速率上更快，功能也更强大，可以帮助用户实现无线漫游，并借助图像、音乐、视频等多种媒体渠道，满足用户不同的需求，甚至在网页浏览、电子商务等虚拟任务上也可以独当一面。

2000年5月，国际电信联盟首次公布了有关3G的通信标准，标志着3G时代到来。更为可喜的是，中国提交的TD-SCDMA体系得到了国际官方的认可，与欧洲的WCDMA、美国的CDMA2000并称为“3G时代最主流的三种技术”。

在熟悉了3G技术的多重优点之后，加之中国在这一产业中的局部成功，任正非清楚地认识到：在未来十年的通信市场竞争格局中，“得3G者得天下”。他大手一挥，整个华为都为3G忙碌了起来。

任正非为了让华为全面适应3G时代，不惜“将所有的鸡蛋都放在一个篮子里”，向3G进军。对于这种新技术，华为没有任何基础，为了响应老总的号召，大家只好从最基础的芯片做起。

在当时，与3G同时代的小灵通也是一个比较有市场前景的项目。可是任正非舍弃了小灵通的研发，转而在3G通信的芯片上埋头钻研。而华为的老对手中兴则在小灵通上大力研发，并很快取得了惊人的成绩。

为了制作可以应用的芯片，华为每一次将芯片投入IC厂生产都要耗费数百万元，加上设备投入，累计消耗超过了50亿元。此刻的中兴，却在小灵通产业上异军突起。

更糟糕的是，时逢2002年，华为遭遇了“寒冬”——国际范围内的电信产业普遍低迷，很多人开始质疑任正非此次的决策，可他就是不服输。他宣称：“PHS技术不是什么先进的技术，但没有想到连续5年来会持续建设，这是政策造成的，但是不是后悔得过几年再来总结。”

不可避免地，华为内部也会有质疑的声音。任正非力排众议，仍继续启动迟滞低迷的3G工程。

中国的3G产业标准总是得不到肯定，市场启动十分困难。到了2003年10月末，全球范围内的3G峰会传出了令人沮丧的小道消息，宣称在这个3G时代刚刚驾临的日子里，新技术仍然处于幼年阶段。迫不得已，中国政府在3G上也追随世界主流，放缓步子。

对于任正非这种孤注一掷的“偏执”行为，很多业内分析人士并不看好，他们认为将大量的财力和精力投放在3G产业的开发上，即便成功了，华为也未必是最大的赢家。一旦走入市场，北电、朗讯、阿尔卡特

等竞争对手都会参与进来分一杯羹。而华为，投入了高达1500亿元的代价，即便开发成功也最少需要3年的时间。到那个时候，纵然每年的市场容量能够达到300亿元，在群雄逐鹿的通信领域，华为到底能捞到多少油水很难说。

任正非对这些不无道理的分析和预测始终置若罔闻，他坚信会有云破天开的那一天，并且十分自信地安慰大家：“笑到最后的才是真正的胜出者。”

到了2005年2月，市场情形开始好转，任正非盼来了曙光。

这一年，国家实体经济的有效发展使得3G“回暖”，这意味着在国内市场中3G产业已经有了发展空间。信息产业部一位名叫徐木土的高级顾问甚至这样分析：3G移动通信系统在技术和商品化过程中的渐趋成熟，将直接导致信息产业部在发放3G经营许可证的过程中，会牢牢抓住中国电信业务市场中的发展需要这个核心。

任正非的“偏执”，终于有了收效。2005年以后，华为的3G工程终于有所好转，经过3年不懈努力，华为在3G领域屡获胜利。

2008年8月，工信部终于同意了中国移动的要求，在全国建立大批量和大规模的TD网络，并陆续展开试商用，这个批准集中表现在《关于同意中国移动通信集团公司开展试商用工作的批复》当中。此刻，中国的北京和深圳都陷入了狂欢：北京狂欢，是因为奥运会的来临；深圳狂欢，是因为华为的3G事业有了眉目。

10月1日，中国电信与中国联通之间开展了C网交割的活动，预计在两个月内完成。随后仅仅过了半个月左右，新联通公司便宣告成立。

12月22日，中国电信正式发布了移动业务品牌，并且选取国内一些省市开始了试商用的工作，这种品牌被命令为“天翼”。试商用的开启，意味着全业务运营商的转型工作宣告完结。

2008年的最后一天，国务院常务会议最终通过了有关发放3G牌照的决议。

2009年1月7日，中国移动、中国联通和中国电信携手领取了工信部所发放的3G牌照，中国终于如愿以偿地进入了3G时代。

久久站在角落伺机而动的任正非将这一切信息尽收眼底，经过一番波折，华为依托于业已成型的国际化大格局，开始了全球化的3G推广和产品营销，并积极寻求合作伙伴和潜在客户。

如今，华为的相关业务与技术已在的47个国家的86个运营商手中通用，包括亚洲的阿联酋、泰国、印度、巴基斯坦，非洲的埃及以及拉丁美洲的巴西等，欧洲国家中有俄罗斯和西班牙等。

毫无疑问，在今天的国际通信领域中，华为被公认为是全球市场中成长速度最快的主流厂商之一，不论在短信彩信、智能网还是客户产品上都极为出色。

华为不但在国内先后开通了30多个有关3G的业务试验局或预备商用局，还以少量的尖端技术和相关业务的解决方案，让中国香港、沙特、阿联酋、马来西亚甚至欧洲富国荷兰等纷纷向其抛出合作的橄榄枝。

果然如任正非所言，笑到最后的才是真正的胜出者。任正非凭着自己的“偏执”，最终在3G一战中大获全胜，并由此促成了华为的飞越。

4.做有高度的事业

在面对媒体和个人行事方面，任正非保持着极致的低调状态，可他在事业上从来不会让步。作为一代“狼主”，他的确是迅速而睿智的，他将事业当成了自己生命的全部。他常常将这样一句话挂在嘴边：“做事业，做有高度的事业。”正因为有着这样强烈的事业心，他才能带领华为从1987年的“蚂蚁”，成长为今天的“大象”。

美国《时代周刊》杂志在2005年度的“全球100名最具影响力的人物榜”中，将任正非的名字挂在了“建设者和巨子”的金榜之内。任正非的低调使他能躲避国内媒体的采访和“围追堵截”，可是他如此强烈和执着的事业心、进取心没能逃离国际视野。同在这个金榜内的，还有苹果公司的缔造者乔布斯、传媒大亨默多克以及俄罗斯的石油产业魁首阿布拉莫维奇等人。

对于任正非在事业上获取的成就，《时代周刊》不乏溢美之词：“现年61岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为‘最危险’的竞争对手。”

任正非的身价在全世界的企业巨头中已然名列前茅，华为也成功跻身于“世界500强企业”。任正非自20世纪80年代创办华为开始，一直到21世纪的今天，在不足30年的时间里取得的辉煌成就令人万分钦佩。而华为在刚刚建立的时候条件十分恶劣，不但人员少、设备落后，还要背负任正非欠下的200万元被骗的“负债”，在这种情况下他还能够一步步向前走，并越走越快，这的确令人吃惊，这显然与他有着强烈的事业心密不可分。

任正非不是一个墨守成规的人，他不安于现状，居安思危。他在20世纪基本挤垮了“巨大”，盖过了中兴，让国际电信巨头们不再敢小看华为。华为的利润逐年上涨，面对这一片大好形势，他却有着深深的担忧。

1999年华为销售增长率首次低于50%，任正非感到了不妙。2001年，在深圳蛇口风华影剧院召开的干部会议上，他说出了这样一番心里话：“我们公司太平的时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难，泰坦尼克也是在这一片欢呼声中出海的。”

果然不出所料，这一年刚开完会，第二年就是“华为的冬天”。在酷寒的恶劣环境里，与思科的“世纪之讼”以及与李一男的港湾对垒，都让华为“身心俱惫”。虽然后来华为通过开拓3G业务、猛打价格战等措施熬过了漫长的“冬天”，可教训深植于任正非的内心。他开始明白，越是平稳的海面，越容易掀起巨浪。

2008年是华为的又一新起点，随着中国通信市场进入了3G时代，华为在这一年继续拓展国际化战略。华为提交的PCT国际专利申请意外超过了日本松下和荷兰皇家飞利浦国际专利申请较量：在这一年提交的专利申请中，松下集团有1729项，皇家飞利浦电子有限公司有1551项，而华为有1737项。华为在国际环境中取得了如此不俗的战绩，在国内就更是一马当先了。截止到2008年，华为第6次坐上中国企业专利申请数量的冠军宝座。若把时间延迟到本年度的12月末，华为累计申请的专利数量达到了35773项，其中绝大多数是极具含金量的发明专利。

随着市场战绩越来越辉煌，华为在国际标准化组织中的地位骤然上升。这种上升，着重体现在参与国际标准组织、标准制定提案的数量，还有最广泛的——对产品和解决方案的应用。

首先，华为对国际标准组织的参与。至2010年，华为加入的国际标准组织共计83个，其中多数都是国际闻名、话语权极重要的标准组织，如ITU、3GPP、3GPP2等。华为在这些标准组织中长袖善舞，博得了世界各地运营商们的好感和青睐。在不胜枚举的华为产品或技术中，处于世界一流水平的有接入网络、光纤传输、下一代的网络技术以及安全领域等，同时在核心网络、业务应用还有无线接入等诸多方面，华为也发挥着举足轻重的作用。

此外，华为在一些国际标准组织中是以主席或副主席的身份存在的，因此用“位高权重”来形容国际标准组织里的华为一点也不过分。

其次，在制定这些标准的过程中，华为生成的提案数量逐年增多。单是在2008年提交的提案数量就超

过了4100项，包括有关光纤传输、接入网络、下一代网络等方面的1300项提案，核心网络、业务应用以及无线接入等领域，则将近2900项。

最后，在产品和解决方案的应用上，在全球范围内共有100多家企业采纳和运用了华为提出的方案，其中是全球50强的运营商就有35个。

华为除了深圳总部之外，国内分公司均设置在一线城市或省会城市，如北京、上海、南京、西安、武汉、成都等。

至于华为在海外的跨国公司，更是遍布于世界各地。不论是发达国家中的美国达拉斯、硅谷，瑞典的斯德哥尔摩，俄罗斯的莫斯科，还是发展中国家的印度班加罗尔、沙特麦加，一样可以看到兢兢业业的华为。华为以其自身的战斗精神、企业文化和经营理念征服着世界！

时至今日，任正非已经是一位年逾古稀的老者了，可多年来的勤勉仍促动着他与各路竞争对手持续周旋，世人也从未看到他表现出老态龙钟的模样。他还是那样富有朝气，还是那样令人敬畏。

任正非率领的华为，仍在新时代探索着新路子。华为的核心价值观，也早已从最初的“活下去”变成了如今深入人心的“丰富人们的沟通和生活”。对这个价值观，任正非做出了比较详细的诠释：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。

任正非有感于“和谐社会”的理念，为了让华为更好地适应新常态背景下的经济社会，致力于改“严格、机密、竞争”的管理模式为“柔和、开放、合作”的经营风格，更积极摆脱对“价格战”的过分依赖，争取创立一个崭新的华为！

5.他是一个“强悍”的人

大多数企业家给人的印象是严谨细致、善于察言观色、圆通无碍、含蓄不露的，任正非偏偏和这些特征大相径庭。

任正非的性格可谓复杂，他似乎是矛盾又统一的，既平易又威严。他在事业上很成功，为人却十分低调；他是一个性情中人，却不乏极高的情商；平日里，他大大咧咧、不修边幅，有时候甚至容易被新人当成厂里的普通老师傅，可逢上重要场合或者面对值得他接待的人，他则会是一副模样。

任正非的心思很重，一般人揣摩不透。事实上，这是一种个性的“强悍”——不露声色，制敌于无声无息之间。

华为是世界级一流企业，只有不断地征战四方，才能满足“活下去”的愿望。任正非的强悍，恰好满足了华为大杀四方的野性。掌舵者身上的这种强悍特质总是“不分场合”地随处表现，这多少会让人感到些许尴尬或无奈。

1997年，刚刚带领华为在程控交换机的研发、销售上取得成绩的任正非北上办事。这趟出差，北京商界的不少人都领略到了他的“强悍”。

任正非认为与大企业的若干领导展开顺畅沟通是很必要的，于是他开始琢磨拜访何人。

他首先想到的是柳传志。柳传志带领的联想，如今的成就也许不及华为，但那时绝对是国内首屈一指的企业。两位企业大亨都热衷于国际化的市场战略，也都擅长协调人力资源管理，因此，任正非对柳传志有一种惺惺相惜的感觉。

能主动拜访柳传志，可见任正非不是目中无人之辈，可是接下来马上让人觉得强悍的他仍是一如既往的强悍。

当时除了柳传志，有人提议他可以去拜访一下段永基。谁知任正非对这个北京中关村的“形象大使”不屑一顾。

莫说是对企业界中的同行，即便是面对政府高官，任正非也没有丝毫谄媚逢迎的样子，照旧直来直去，有一说一、有二说二。天津有一位副市长，听说任正非常常让前去拜访华为的深圳市高官下不来台，他偏不信这个邪，决定找机会亲自去往华为。

机会很快到来，这位副市长如愿以偿，与任正非有了面对面交流的机会。可是，任正非的一席话差点把他震晕。该副市长问任正非，政府对企业的帮助应当体现在哪些方面？任正非回答说：“政府对企业最大的帮助就是什么也不要做，只要将城市的路修好，公园和道路旁边的花草种好，这就是对企业最大的帮助。”

任正非在日常社交中尚且以率真性情接待商界大腕和政府官员，一旦面对与华为展开竞争的企业，他的强悍就更是达到了无以复加的地步。

2008年8月，中国电信CDMA网络举行了一次招标活动，华为参与投标，和中兴、阿特尔特、朗讯等对手正面交锋。当这两家企业各自亮出了自己的140亿元和70多亿元的报价时，华为的报价却不足7亿元。区区7亿元，在电信行业中是一个不折不扣的“裸奔”价格，由此可见华为对成本的控制能力之强！

华为出价很低，可是因为实力强，更多人仍然看好华为，所以胜利也就是自然而然的了。

为了获胜，即便在重压和经验不足的情况下也要迎难而上，这就是任正非的商场竞技原则。面对媒体的干预和对手的不满，任正非并不在意，大有一种置身事外的悠然。

说任正非“强悍”，仅从他在外界为数不多的几次表现上去判断并不客观，他在公司内展示出的一面才是真正的“强悍”。军人出身的他，军令如山，说一不二，员工的工作一旦出了问题，他有时候会直接“开骂”。他清楚地知道一个企业在初创时期所面对的困难有多大，如果不事必躬亲，做一个甩手掌柜，那么企

业必然会走向衰败。因此，他常常直接出手“干预”，甚至连华为旗下的子公司也不放过。

比如，1996年1月，华为旗下一家子公司搬迁到了深圳，并将办公地址选定在市区内南山区的深意工业大厦。任正非是学建筑专业出身，为了让这个大厦的设计更加得体，他每天都会抽出一段时间亲临现场指挥，不但在设计上直接表达自己的想法，甚至在办公楼、厕所、总裁办公室、员工位置等细节上，提出自己的见解，装修人员和公司主管都了解他的暴脾气，所以逐一遵从。

华为最怕的就是自己的工作出问题，因为一旦发现，便会遭到任正非的“痛骂”。有一天晚上，任正非与一位电信局局长吃饭，两人一直吃到了9点多，想到明天有干部要跟他汇报工作提纲，便不打算回家，当天睡在了公司里。

第二天，任正非看过提纲后，暴跳如雷，他把这几位副总裁的材料全都扔在地上，指着他们质问：“你们都写了些什么玩意儿？”副总们低下头，默然无语。任正非意犹未尽，他光着脚在地上转悠了半个多小时，一直数落着他们。

有批评就有表扬。不过，任正非的表扬也像是在“批评”。

有一位财务总监，在华为刚刚进行财务管理改革的时候因业务尚未熟练而遭到任正非的痛贬：“你，一万个顶一个。”后来，随着个人能力逐步增强，任正非开始“表扬”他了，但让他依然难以接受：“你最近长进很大，从‘特别差’变成‘比较差’了。”显然，这样的夸奖太“特别”了。

不过任正非也不乏正面夸奖人的例子，如他这样盛赞郑宝用：“郑宝用，一个人能顶一万个。”

任正非的性格太过强悍，被称为“狂人”，或许这种性格不能让所有人都喜欢，但不得不承认，这些看似让人不太痛快的“棱角”造就了他本人非同寻常的人格魅力。而他的“痛骂”和“痛贬”，实则是另一种激励，是他苛刻地对待工作的表现，丝毫不带有侮辱人格的味道。毫不夸张地说，他的强悍，确保了华为能够持续创造耀眼的辉煌。

6.硬汉柔情

任正非很强势，可是在强悍的外表下，他有着“柔情”的一面。

在公司里，虽然高层主管办错了事情要遭到他劈头盖脸的痛批，但是在基层员工面前，他给大家留下的最深刻印象则是和蔼、亲民。且不论新人金森林曾把他当成了送鱼汤的食堂师傅，在很多员工的记忆中，他并不像“传言”那样不近人情。

1998年，任正非召开公司内部会议，想和为人谈一谈理想。他在讲述自己在军队中无法得到提拔时，时任华为宣传部部长的朱建萍仿效他的直率，带着玩笑的口吻说道：“怪不得您在部队里得不到提拔，像您这样坏的脾气肯定很难与领导处好关系。华为人之所以可以容忍你火爆的脾气，只是因为你是老板而已。”说完这些话，大家以为这位朱部长很快就要被炒了，谁知任正非并没有生气，反而自嘲地笑了笑，而朱建萍在日后也没有受到什么影响。

类似的事情在华为不胜枚举。任正非宽宥朱建萍，是因为他是一个对事不对人的明智领导，他能够容忍手下人不喜欢自己，更能悉心听取手下人的“意见”。

有一次，华为的几位基层干部觉得出差报销不方便，便在电梯里吐槽公司在财务管理上不够健全。当他们上到7楼的时候，迎面与任正非相遇。他们说话的声音不算小，任正非完全能够听见。几位小干部内心顿生恐惧，觉得自己肯定要“挨骂”，并在一段时间内提心吊胆。

但是，半个月之后，公司的一条最新消息让他们转忧为喜。任正非的确听到了他们的吐槽，意识到公司拥有一个高效财务系统的重要性，便以最快速度制定了一套财务系统。自此，那几位基层干部再也不用为了报销烦恼，他们纷纷称赞任正非的“义气”和宽厚。

在普通员工的印象中，任正非的亲民形象一直没有超越“军官”形象，他本人似乎也意识到了这一点，为了让员工们不再害怕自己，他尽量对员工多些呵护和关怀。曾有一位普通员工，在出差回来时，在机场和同样出差回来的任正非相遇。该员工和其他员工一样，对老总很畏惧，想趁着人流密集假装看不见，可万万没想到，任正非主动热情地和他打起了招呼。不仅如此，他还十分客气地用自己的专车送那名员工回家。

任正非对待员工就如同对待自己的子女。虽然他对高层领导有着过于苛刻的要求，如在李杰去往俄罗斯的时候要他立下“军令状”，不打通那里的市场，李杰就是跳楼他也“无动于衷”。可是，那些远征四方的将士一旦遭遇阻碍，他会怒意全消，对他们的辛苦和不易表现出发自内心的理解。

任正非无时无刻不挂念那些去往危险国度开辟跨国业务的将士。2006年在非洲，自己的30多位爱将险些在一次政治火并中成了冤屈的“炮灰”。而早在1998年的北非阿拉伯，一名叫吕晓峰的员工也遭遇了突尼斯的一起空难，幸而只是在空难中烧化了一身衣服，没有生命危险。

任正非听说后，不顾炮火连天的危险，去当地医院看望吕晓峰，还亲自陪他挑选衣服，这件事后来被登载在公司内部报刊《华为人》上。对此，华为上下，不论是主管还是员工，无不为之动容。

更令任正非痛心疾首的，是自己的一位爱将的不幸罹难。

这位遇难领导，是华为的市场部秘书处主任杨琳。1997年2月12日，杨琳在海南旅游度假时不幸遭遇车祸，经医治无效后离世。任正非获知后悲痛万分，马上派出了朱建萍、张建国两位公司高层领导赶往海南，处理相关事宜，还亲自题写了《悼念杨琳》一文，以表达内心对爱将罹难的叹惋和悲恸。

在文中，任正非说：“华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入，他们已在创造历史。华为的光辉历史中，我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时，我们要来纪念这些为华为的发展贡献了青春与热血的‘萤火虫’。”

任正非是一个能把自己的真性情不加掩饰地表露于外的人，他排斥粉饰和虚假，崇尚真实。在员工面前，他尽全力表现着自己的仁厚，即便这份仁厚有时候很“特别”，可那恰是一个真实的任正非。

在工作之余，强势的任正非也会适时地用一些幽默元素调和自己的个性，巩固自己的亲民形象，并增进与员工之间的情感。

任正非的幽默，通常表现在向员工训话和接待来宾中。比如，有一次他向员工们训话时说：“我们的战略规划办，是研究公司3~5年的发展战略，不是研究公司××年、20年之后的发展战略。我不知道公司是否能够活过20年，如果谁能说出20年之后的华为做什么的话，我就可以论证：20年后人类将不吃粮食，改吃大粪……。”

任正非这是在告诫大家不要盲目乐观，同时尽量少传递一些悲观信息或危言，以稳定军心、鼓舞士气。在会场上如此调节尴尬的气氛，实在是高明。

例如，还有：“华为要松土、翻新，种子是我们自己种的，外部请来的专家、引进的流程就像投射进的阳光，如果我们离开这片天地从外面捡回来玉米，也许最开始播下的种子就死了。”

任正非希望华为求真务实、脚踏实地，他通过这种形象生动的比喻，让大家在捧腹之余领悟到其中的道理。

任正非不但幽默，而且有时候会“不成体统”地在员工大会上开玩笑，开玩笑的对象也常常是公司高层。一次，他在会谈中调侃李一男等人：“华为的高层都长得丑。你看李一男，还有胡厚昆，长得多丑呀！”说完，还特意让两人站起来给大家看一看。

任正非除了与员工交流时透出幽默感，在接待来客的过程中也一样如此。有人曾问他，当初为什么在创业时选择通信领域？他只轻描淡写地说：“那时我们很幼稚。”一句话，轻松掩盖了当初因被骗200万元而不得不创业的窘境，又在对方的脑海里留下一个特别的印象，这绝对是睿智的表现。

2001年，联想大将杨元庆参观华为，拜访了任正非，对任正非透露出自己的老总柳传志有加大科技投入的想法，想听听他的意见。任正非已预见到了电信市场即将面临一次危机，却又不便明说，让对方感到自己在泼冷水，于是他换了另一种方式告诫：“开发可不是一件容易的事，你要做好投入几十个亿、几年不冒泡的准备。”聪明的回答，让杨元庆顿时心领神会。

任正非的种种举动，无论是关爱员工还是幽默表达，目的只有一个：团结每一个人，让华为走得更顺、更远。

如今的华为有一个不成文的规定：领导要定期请员工吃饭。任正非虽然强势、脾气大，但他是个率真、善良的人，他经常请公司的各位高层主管吃饭，还强制性地让他们时常请自己的手下人吃饭。为了促成这个风气，他每年会给各部门的经理和其他高职人员发放经费，这笔经费就是让他们犒劳和宴请员工的。任正非此举别无他意，只是想实现自己对企业管理的最高目标，他说：“铁军的领袖要关心下属，领导不请也得请。公司的大门对员工是完全敞开的。人来欢迎、人走欢送，如果再来还欢迎。”

任正非所言不虚，他说到做到。李一男曾“跳槽”后重返华为，仍然被重用。即便那些走后没有再回过华为的人，如深圳立言卓翻译有限公司的张晓、益华时代管理咨询公司的张建国，也都在华为的新属地内与华为保持着紧密的联系。

张晓在1999年离开华为建立了自己的新公司，并很快成为华为忠诚的运营商和大客户；张建国则是“身在曹营心在汉”，在经营自己公司的同时，从来没有忘记帮助华为做员工培训工作。因为他们始终相信一点：“没有华为，就没有我们创业的成功。”

7.最难割舍是亲情

今天的任正非已然中国企业界的名人，是真正的富豪，可他的出身实在贫寒卑微，学生时代不得不忍受着贫困的煎熬，甚至吃一个白面馍馍都成了奢望。如今，在他带领下的华为为国家和社会创造了无尽的财富，他也有能力去做自己早前想做而没能做的事情。只是直至今日，能力再强的他都无法再报答父母了。提及父母，他满是亏欠和负罪感。

海尔的张瑞敏说过这样一句话：“企业家就是为了企业不要家。”诚然，任何一个有着超强事业心的男人几乎都把奋斗摆在第一位，家庭责任一股脑地抛给妻子、父母。可任正非并非如此，他在童年时代遭遇了太多的挫折，因而越是在困境中，对亲情就越依赖。早期的他虽然工作繁忙，却始终牵挂着父母。他甚至在《华为基本法》中加入了这样一条——“爱公司”的同时，更要做到“爱自己的亲人”。

遗憾的是，任正非想要回报父母，让双亲安享晚年，却再也没有机会了。

任正非的父亲任摩逊虽然曾饱经迫害，但最终云破天开，学识渊博且在磨难中坚忍不拔的任摩逊迎来了人生的转机。1978年恢复高考制度，教育的起步和人才的培养有了新的希望和机遇。任摩逊得到了这个难得机会，很顺利地成为一名中学校长。

数十年积攒下的知识，终于有了用武之地。任摩逊兢兢业业、恪尽职守，在他的学校，升学率在短短数年内就上升至90%以上，很快成了远近闻名的重点中学。

任摩逊在校长的位子上干数年，直到1984年退休回家。退休以后的任摩逊仍旧不忘对儿女们鼓励和教诲，尤其是对长子任正非，寄予了厚望。

任正非志向高远，为了不让父亲失望，为了自己的事业，可谓呕心沥血。可他越是在事业上投入的多，就越是忽略家庭，忽略对双亲的照顾。对父母所尽的孝道，也就少得可怜。

他曾在《我的父亲母亲》一文中痛苦地宣泄：“他（指任摩逊）希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。”

就在任正非苦恼于无法尽孝时，事业上遭遇了寒冬：当时，他正在南洋石油集团担任分公司经理，因生意往来被诈骗了200万元。一夜之间，他的财富化为齑粉，连生存都成了问题。为了帮助儿子渡过难关，任摩逊带着妻子程远昭从老家赶到深圳，照顾并安慰着事业跌入低谷的儿子。

为了帮助儿子尽快摆脱困境，任摩逊和程远昭省吃俭用，甚至专门挑死鱼虾和被挑剩的蔬果买。在此期间，程远昭还不幸患上了糖尿病。为了不让儿子压力过大，她硬是隐瞒了自己的病情，任正非后来还是经由邻居获悉这一情况的。母亲的爱，任正非一世不忘。

为了“活下去”，任正非开启了“华为”时代。后经过数年打拼，华为开始在通信市场中崭露头角，任正非虽然谈不上大富大贵，却完全能过上小资生活了。那时候，任摩逊和程远昭老两口已经定居云南昆明，任正非希望把父母接到身边尽孝。

可是1995年的一天，一个晴天霹雳让任正非痛不欲生：任摩逊离开了人世。原来，回到老家的任摩逊为了支持儿子做生意，拼命省钱，日子过得十分清苦。而后的一天，他想喝饮料，却又怕浪费钱，于是在小摊上买了一瓶，喝完之后便腹泻不止，最终因全身功能衰竭，撒手人寰。

5年后，即2001年，任正非随国家主席胡锦涛出国访问，访问结束后正当他要回到公司时，传来了母亲遭遇车祸的消息。他内心的悲痛不言而喻，马上飞往昆明，可母亲还是去世了。

任正非的一个妹妹告诉他，母亲离世前说她早些时候攒了几万元的存款，希望有朝一日能帮到事业处于起步阶段的任正非。就在母亲出车祸的那一天，她的口袋里只有可怜的几十元钱！

几年间先后失去父母，无法尽孝，这成为任正非一生的哀痛。他在《我的父亲母亲》一文中，将对父母的所有愧疚和思念转化成了文字：“华为有了大规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了

父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的……爸爸妈妈，千声万声呼唤你们，千声万声唤不回……扪心自问，我一生无愧于祖国，无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是父母。”

任正非是一个孝子，因父母都死于意外，让他始终不敢以“孝子”自居。时光越是久远，他对父母的愧疚就越深。

既然无法回报父母的养育之恩，任正非便想方设法地补偿儿女和弟妹。他的女儿孟晚舟在中学时成绩优良，懂事比较早，让他比较省心。可儿子任平和女儿不同，一度调皮捣蛋，不思进取，虽然不算顽劣，可不论是学习成绩还是在校表现都让老师们头疼，任正非十分担忧。

时光流转，任正非的这对儿女早已长大成人，任平选择了自主创业，孟晚舟则在1993年大学毕业之后追随父亲。

纵观一双儿女的人生历程，任正非当真把对父母的“亏欠”化成了对儿女浓浓的爱。这个无法再对父母亲口说声“我爱你们”的孝子，用自己的行动实践着父母对他的教诲，因为他知道：父母永远住在心里，从未离去。

8. 华为之父

如果将华为比作一个王国，任正非必是一位“贤明君主”。他为人低调、做事严谨，不遵从家族管理的旧模式，崇尚“民主”管理。而了解了他的生活，人们还会惊讶地发现，原来贵为“君主”的他居然从来不带司机和助理，甚至出差或出行都没有专车；在食堂，他会自己拿餐盘，自己打饭……他把原本可以无限奢侈的生活过得格外平凡、踏实。

2016年4月16日，在上海虹桥机场，有人拍下了一张照片并将其上传到了微博。照片中的主人公正是任正非。他身为华为老总，和成群结队的游客挤在一起，等着乘坐出租车。该微博用户认证信息为“智慧云创始人兼CEO，前《哈佛商业评论》中文版社群总监”陈雪频，他这样描述道：“刚刚见了一个朋友，他昨天在虹桥机场等出租车时拍了一张照片，他觉得像是任正非，和我确认一下是不是。我一看就是任正非，这位72岁的华为创始人在排队等出租车，没有助理和专车，绝对真实。”

没过几天，华为内部的某位“好事者”于4月24日又在公司的大食堂里拍到了任正非自己端着餐盘打饭的场景。他虽然满脸皱纹，却精神焕发，毫无老态龙钟之感。在任正非身边，是围观的无数员工，任正非在他们的簇拥下神态自若。

两张照片里的任正非都是“真实”的，那是他平日生活中最为普通的一个影像，可是在微博上引发了一场轩然大波。大家很难相信，一位身价亿万的企业总裁，在年逾古稀的年纪里仍能如此平实，而不是大张旗鼓地“呼喝千军”，在人流中拼命炫耀自己的地位和成就。

对于任正非的那张打车照片，有人如是评论：“身体力行，以身作则，也是一种管理方式，需要个人非凡的修养。”任正非在管理上一直备受好评，主要原因就在于他以身作则，能体悟到“身教胜于言教”的精髓。对此，华为内部的人员更有发言权。在华为担任终端董事长的余承东这样评价任正非：“过去20年中，任总一个人打出租车是常有的事。昨天早晨我在酒店等他，他就是打出租车来的。他把自己的股票分给员工之后，公司又没有上市，不是大富翁，就无须保镖了。”

任正非的平凡质朴令人钦佩，这仅仅是他个人特质的体现，一旦面临挑战和竞争他会一改常态，变得强势而张扬。他总是直面对手，明确地提出自己的目标，如他一直希望华为能够在手机技术上超越苹果公司。根据华为内部一些高层人士透露，任正非在过去几年频频现身海外，就是为了觅得最新商机。正是这种主动出击，才使得华为在3G时代和4G时代里稳坐“将军”宝座，并终于在中国市场上完胜苹果。这时的他，不低调。

任正非知道，华为作为跨国企业，单在中国市场上战胜苹果公司还远远不够。华为的终极目标，是在世界范围内取代苹果公司的手机霸主地位。余承东对任正非的这一崇高目标颇感压力，但出于对华为的信心，他还是希望能在5年内实现这个目标。

2016年初，任正非在内部会议上针对华为的终端提出了更高的要求，即5年后希望华为的终端收入能够超过1000亿美元。在过去的2015年，这个数字尚且不到200亿美元。

除了苹果公司，来自小米的竞争压力也让任正非如坐针毡。据传闻，小米在本年度已经做好了“齐发高端市场”的准备。这个拥有超强营销逻辑和市场制胜法宝的同行企业，虽然目前还不能超越华为的地位，却是华为强有力的对手。

这年3月，小米总裁之一的林斌在“小米之家”开业仪式上表示，上一年小米借助市场价格变动赢得了比较高额的市场利润，为了继续扩大战果，小米在新一年里将依托高价格战略，继续在手机的高端化之路上为市场提供更多的消费助力。

随着市场行情的不断变化，任正非逐渐淘汰了一些不适合现代市场发展的战略，如低价格战略。随着手机市场的高端化趋势，低价格战略必然会搅乱企业的市场格局，因此华为要想与苹果、小米等强者更体面地抗衡，就必须走高端化的发展之路。

基于这种认识，任正非于2016年4月15日将华为在国内正式发布的年度旗舰机P9的最低售价定位在2988元。这条新闻，彻底改变了华为在消费者脑海里的传统印象，让外界看到了其高端化的发展迹象。

即便如此，任正非并未“矫枉过正”，在改革价格路线的同时，他认为要想促进华为产品的终端化，摒除低价格竞争思路，并非一定要在手机市场上哄抬价格，而是要随时保持“亲民”的价格。当然更主要的，就是质量一流，以巩固华为“中国质量奖”的成果和荣誉。

任正非很有魅力，是一个谜一样的人，他是低调与张扬、谦卑与强势的共同体。他以自己的个性、智慧、意志力，在中国企业发展史上创造着不朽的业绩，也为世界科技做出了不可磨灭的贡献。他的人生，外表越是朴实无华，内里就越发熠熠生辉。而他带领下的华为，也注定会在一条耀眼之路上飞驰。

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如 对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律 后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小 编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的 味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网 站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道
加小编微信一起读书
小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路



如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道
加小编微信一起读书
小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书
也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

