

任正非 商业的逻辑

申辰◎著

对手竞争与伙伴合作

灰度哲学与股权激励

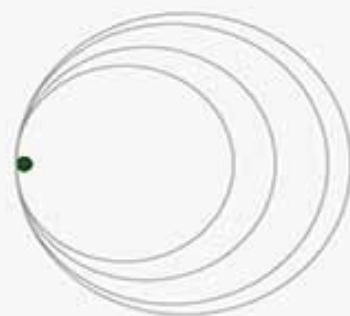
BUSINESS

战略聚焦与均衡发展

经营扩张与精细化管理

.....

一个中分寸任正非是如何权衡与拿捏的



一本书让你读懂华为飞速发展背后的商业逻辑！

LOGIC



中国致公出版社
China Zhigong Press

本书由“**书行天下PDF电子书**”整理

书行天下PDF电子书 (www.sxpdf.com) :免费提供各类精品电子书的网站! 书行天下提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

书行天下PDF电子书是一个免费PDF在线阅读与下载的网络书店!



www.sxpdf.com

书行天下所有PDF电子书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!

Table of Contents

[版权信息](#)

[前言](#)

[第一章 制度大于一切，企业才能正向发展](#)

[建立人才培养机制，解决发展瓶颈](#)

[实行末位淘汰制，充分激活组织](#)

[任人唯贤，轮值CEO制](#)

[用基本工作法建立国际标准制度](#)

[任何人犯了错都严惩不贷](#)

[第二章 企业文化是双无形之手，决定企业能走多远](#)

[企业愿景给发展目标插上梦的翅膀](#)

[“垫子文化”让华为人铭记那些艰难死撑的岁月](#)

[不浮躁、不骄傲，坚持低调行事](#)

[对岗位负责，对自己负责](#)

[第三章 甄别人才，培养人才，任用人才](#)

[经得住考验的人才会被留用](#)

[不仅高投入培养新人，也要求老员工不断充电](#)

[建立学习型组织，实行“低重心”战略](#)

[华为找寻的人才到底是什么样的](#)

[因为年轻，所以才大有可为](#)

[第四章 在激烈的市场竞争中杀出重围](#)

[差点冻死在冬天的华为是如何回春的](#)

[“深淘滩，低作堰”，追求极致创造](#)

[以守为攻，将势能辐射全国乃至全球](#)

[自主研发实力派产品，掌握核心技术](#)

[在保证质量的前提下，横扫海外市场](#)

[深挖用户需求，提供有力的解决方案和服务](#)

[第五章 管理：一是管员工，二是谋发展](#)

[激活员工斗志，实现双赢](#)

[保证一线人员充满激情和活力](#)

[多个公司并购整合，解决现金流问题](#)

要求员工从集体利益出发做事

提高管理的优化和服务意识

第六章 解决公司发展中的内部矛盾

解决产品投入成本与产出比问题

领导和员工都要自我批判，与环境相适应

做大做强不等同于扩张

确立绩效考核法，缩减人员流动率

第七章 对公司领导层要严格要求

将多余领导组成数据库小组

减淡领导人光环效应，一切按流程运作

强化终身学习意识，做学习型领导

领导者要有卓越能力和道德责任感

按绩效、技能、资历来考核领导

中高层要学习哲学，这样才能更好地做决策

第八章 制定远大的战略规划

攻占海外市场，实现全球布局

进入国际市场只是第一步

大数据时代，终端转型迫在眉睫

第九章 危机无刻不在，骄兵必败

对成功视而不见，有的只是危机感

建立一套危机预警系统

生存下去的条件是拥有市场

积极采取防范危机措施

成为危机中最大的受惠者

第十章 创新是企业做大做强的核心要点

在模仿的基础上创新

高定位创新，再将收益投入到研发中

盲目、过度创新是不可取的

顺时代发展而创新

第十一章 华为的经营原则

用狼性信念克服困境

不单纯强调利润，要担当起社会责任

坚持学习先进技术，不问主义和立场

尽可能地满足客户的需求

诚信做人，诚信做企业

爱祖国、爱人民、爱党

第十二章 5200亿收益背后的营销心法

华为营销法不止于“铁三角、LTC流程”

打造全球标志性品牌效应

重视对销售人员的专业培训

国际化营销和本土营销大不同

第十三章 依形势转型，走在时代前列

从通信到互联网

云计算时代2.0时代

运营商BG+企业BG+消费者BG

加快数字化转型

版权信息

COPYRIGHT INFORMATION

书名：任正非商业的逻辑
作者：申辰
排版：Cicy
出版社：中国致公出版社
出版时间：2018-07-01
ISBN：9787514512465

— · 版权所有 侵权必究 · —

前言

FOREWORD

华为，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于ICT领域。2013年，华为首超全球第一大电信设备商爱立信，排名《财富》世界500强第315位。截至2016年底，华为有17万多名员工，华为的产品和解决方案已经应用于全球170多个国家，服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

2016年8月，全国工商联发布“2016中国民营企业500强”榜单，华为以3950.09亿元的年收益居500强榜首。

华为公司取得的成绩是中国民营企业的奇迹，其让很长一段时间的中国制造变成中国创造，并得到众多西方国家人民的认可，而背后的领导者就是任正非，但他却很少出现在公众面前。现如今，华为的产品到处可见，深刻影响了我们的日常生活，提高了国民生活体验。

那么任正非到底是怎么做到的呢？他的创业史，也是一段血泪史，不忍回看。1982年，任正非从军队转业到深圳，在当时深圳南油集团下面的一家电子公司任副总经理。正是在那里，40多岁的任正非遭遇了人生的第一个“冬天”。一次，任正非做一笔生意时被人骗了，200多万货款收不回来。20世纪80年代末，200万元人民币简直是天文数字（按当时货币的实际购买力不亚于2009年的1个亿），当年内地城市月平均工资才不到100元！

在这种情况下，任正非在令人羡慕的大国企待不下去了。此时的任正非下有一儿一女嗷嗷待哺，上有体弱的老父老母要赡养，还要兼顾6个弟弟妹妹的生活，正值所谓“上有老下有小”的中年危机。想必那时的任正非对人生的坎坷感到无比感伤。

但是，任正非没有时间去感伤，家庭的责任、事业的下滑，逼得任正非走上了一条下海干实事的路。就这样，人到中年的任正非开始创业，华为由此诞生。至此，深圳少了一个国企干部，中国多年以后多了一个高科技企业的“教父”。

最初两年，公司主要是代销香港的一种HAX交换机，靠价格差获利。代销是一种既无风险又能获利的盈利方式，经过两年的摸爬滚打，公司财务总算渐渐有了苗头。不过，任正非没有拿辛辛苦苦赚来的钱去改善生活，而是投到经营中，华为很快就进入了发展的轨道。创办华为公司后不久，任正非即决定走一条自主创新之路。1991年9月，华为租下了深圳蚝业村工业大厦三楼作为研制程控交换机的场所，50多名年轻员工跟随任正非开始了充满艰险和未知的创业之路。他独具慧眼，开始研发新的交换机，虽然环境艰苦，但是大家对未来充满信心。怀着对明天的美好期望，任正非几乎每天都到现场检查生产及开发进度，开会研究面临的困难，分工协调解决各类问题。

任正非就是用这种精神弥补了当时公司物质极度短缺的劣势，使得大家都为一个目标而齐心协力。10年后，华为年销售额已经达到200多亿元人民币，公司总部搬到了深圳龙岗坂田华为工业园，任正非算是熬过了创业的艰苦岁月。

任正非43岁开始创业，在许多人都觉得没把握的年纪，他用短短数年就站在民营企业的塔尖，并在海外有很高的市场占有率。在中国的企业家中，任正非比马化腾还要低调神秘，几乎没接受过任何媒体的正面采访，从不参加评选、颁奖活动和企业家协会峰会，甚至连有利于宣传华为品牌形象的活动，他都一律拒绝参加。

这一切都更让人好奇他是怎么带领华为取得这些骄人成绩的。

华为最初的员工只有十几个，到现在约有18万员工，这期间他得到过鲜花和掌声，也经历过华为的冬天，并最终带领华为度

过危机。如今他73岁高龄，事业版图还在不断扩大。他是通过什么样的方法让华为人始终创造高收益的呢？500强企业的商业策略到底和三流企业有什么不同？这是许多人所好奇的。

从这些年华为的表现来看，其的确跟其他企业的经营方式有很大不同。就任正非而言，他常常根据企业、市场、大环境的发展，不时抛出凝聚着深刻洞见和教益的美文，说公司、谈战略、讲做人，出口就是金句。他对中国人素质教育的建言、对“冬天”的忧患，以及对英雄主义的旷野呼喊，既能与一线员工保持共鸣，又能为广大公众所接受，有些思想甚至直接被国家领导人所熟悉和欣赏。

在外界看来，他专门请人为公司制定《华为工作法》，又推行狼性文化，并且不拘一格用人才，这些都吸引了大量人才进入华为，这些人才反过来成就了华为的地位和实力。

但也有人指出，华为的快速成长与中国特定的历史时期有关，它恰好赶上了中国经济大发展的高潮，通信基础设施的大量更新为华为带来了大量订单。但古来成大事者，绝不是仅仅靠风口就能一直处于领先地位，那些人们看不到的东西才真正成就了任正非。

成功不可复制，但成功者的方法、思想值得借鉴。本书分别从制度、企业文化、选用人才、竞争策略等多个方面来叙述任正非的商业逻辑，系统、有侧重地向读者展现出任正非在各个时期对华为公司的整体规划，帮助读者近距离观察这位硬汉企业家，使读者对任正非的商业逻辑有个整体的认识并对日常工作起到一定的促进作用。

第一章

制度大于一切，企业才能正向发展

实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。

通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

建立人才培养机制，解决发展瓶颈

1995年，随着自主开发的C&C08交换机占据国内市场，华为的年度销售额达到15亿元，华为结束了以代理销售为主要盈利模式的创业期，进入了高速发展阶段。而创业时期的一批管理“干部”，许多已经无法跟上企业快速发展的需要。管理水平低下的问题，成为制约公司发展的瓶颈。

任正非解决这一问题的方式是所谓的“集体辞职”。1996年1月，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，都要提交两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告。在竞聘考核中，包括市场部代总裁毛生江在内大约30%的干部被替换下来。

此事当时被竞争对手评价为“炒作”，但事实上，在1996年通信市场爆发大战前夕，华为市场体系高达30%的人真的下岗了。公司发展需要变革，但变革难免有阻力，最大的阻力来自现有组织的惯性。任正非的这一举措让华为人员明白，“在市场一线捕杀的人，不允许有思想上、技术上的沉淀。必须让最明白的人、最有能力的人来承担最大的责任”。

不过，任正非也深知“恩威并施”的重要性。每年华为会从一线撤换下来很多人，这些人可调往海外市场，或升迁、转岗、内部创业。其中内部创业就是鼓励员工出去创办企业，华为可免费提供一批产品供员工所创公司销售。据说，免费提供的产品价值=员工所持华为内部股×1.7。2000年底，曾被认为是任正非接班人的李一南离开华为，创办了做数据通信产品的北京港湾公司。据透露，华为当时给了他不小的支持，其中之一就是将他持有的华为内部股兑换成相应的华为数据通信产品。北京港湾公司成立第一年销售额就以数亿元计，而现在，北京港湾公司已成为华为的竞争对手。

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。

HAY 公司曾问任正非是如何发现企业的优秀员工的，他说：“我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个“狼狈”组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。 ”

公司发展到一定的规模，必须要建立人才培养机制来解决组织发展中的人才瓶颈。华为在20世纪90年代中期也面临同样的问题，主要是通过建立任职资格体系来解决的。目前，华为的任职资格管理制度已经成为各大企业学习的对象。

人才培养机制的建立已经有了系统的流程，但在实际工作中，尚需要注意几个问题。

1. 需要统一规划和系统设计

任职资格体系的建立是一个复杂的工作，有必要进行统一规划、系统设计。而且，伴随着任职资格体系的建立，相应的激励体系也要随之建立，甚至有可能涉及组织结构的调整、工作内容的重新分配，而这些，往往是部门层面无法独立完成的。因此，任职资格体系的建立是公司层面的工作，要统一规划。否则，就会造成思想的差异、方法的不同、力量的分散，导致最终的结果是事倍功半。

经常有公司存在几套不同任职资格制度的情况。在公司层面建立了一套任职资格管理体系，各部门在执行公司层次的任职资格管理体系的同时，又建立了自己部门的一套任职资格管理体系，这样就造成了管理的混乱和资源的浪费。例如，公司研发中心的任职资格等级划分为6个级别，6级是最低的级别，而工程分公司则只有4个级别，1级为最低级别。这样划分的后果会造成人

员在相互流动时，级别对应出现困难，给管理带来不必要的麻烦。另外，任职资格的评定组织存在着两套“班子”，公司及部门各自建立了自己的任职资格评定组织，其结果是重复评定、互相冲突。

2. 任职资格标准不是一成不变的

虽然保持任职资格的相对稳定性是前提，但不管哪种类型的人才在任职资格确定以后都不是一成不变的，要根据内外部环境对人才的需求变化而做出相应的调整。企业内部的资格认证体系中心也要确定一个相对稳定的更新任职资格的间隔时段，比如每两年或五年更新一次资格标准。

3. 职位分类、分层一定要有相应的指导原则

职位的分层首先要考虑战略对人才的要求，要进行战略规划，明确企业需要哪几方面的人才，需要什么层次的人才。

在建立任职资格体系的过程中，职位划分是一个非常重要的工作，将会直接影响到任职资格体系的有效性和适应性。职位划分包括两个方面：职位分类和职位分层。职位分类是指对工作性质相同、任职能力相似的不同职位进行识别和归类；职位分层是指根据企业战略对人才的要求以及不同职位类别工作难度、任职能力要求的复杂性来对不同职位类别进行层级划分。职位分类、分层必须遵循六大原则：与工作紧密结合原则，适应公司发展要求原则，统一分类原则，区分度明显原则，垂直上升和横向流动双向发展原则以及突出重点领域原则。

任职资格体系如同所有其他的管理制度一样，需要随着时间的推移不断完善。企业发展的不同时期对人才培养有着不同的侧重点，需要企业领导人结合实际情况做具体分析。

实行末位淘汰制，充分激活组织

末位淘汰制是绩效考核的一种制度，是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际情况，设定一定的考核指标，以此为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。末位淘汰制既有积极的作用，即从客观上推动了职工的工作积极性、适当地精简机构等；也有消极的方面，如有损人格尊严、过于残酷等。

任正非表示：“我们贯彻末位淘汰制，只裁掉落后的人，裁掉那些不努力工作的员工或不胜任工作的员工。我们没有大的结构性裁员的计划，我们的财务状况也没到这一步。和竞争对手比起来，我们的现金流还是比较好的，可以支持我们在冬天的竞争。”

实行末位淘汰，走掉一些落后的员工也有利于保护优秀的员工，可以激活整个组织。大家都说美国的将军很年轻，其实了解西点军校的军官培训体系和军衔的晋升制度就会知道，通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用GE的一句话来说是，末位淘汰是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。

不仅企业与企业之间、行业与行业之间存在竞争，企业内部也存在竞争。任正非说，在华为，员工之间要形成你追我赶的风气，通过竞争上岗，通过竞争定优劣，公司的人才也是通过竞争的方式脱颖而出的。华为实行绩效考核制、末位淘汰制，这也体现了公司强调竞争的特点。同时，竞争也给企业带来了活力，提高了员工的工作积极性。

那么，末位淘汰制在实际操作中应该怎样实行呢？且看下面这个例子：

某大型国企的李总最近一段时间心情很差，因为有一个难以解决的问题已经困扰他很长时间了。

李总所在的这家企业以前是省纺织工业厅直属的一家大型纺织厂，五年前虽然改制成为公司，但是内部管理的各项体制还是与原来计划经济时代的一样，突出表现在人浮于事，效率低下，干部能上不能下、员工能进不能出，与此对应的是产品成本居高不下，市场占有率日益萎缩。三年前，李总下定决心改变现行的人事管理制度，在参考了很多国有企业以及政府机关的做法之后，末位淘汰制被当作一件法宝引入了企业的人事制度中。该制度规定，每年年底对所有员工进行360度评价，将各部门360度评价中得分名列最后10%的员工淘汰。

第一年末位淘汰制的实行，李总感觉效果很明显。一大批平日里表现不好的员工得到处理，员工的工作积极性有了很大的提高，工作拖拉的现象有了很大好转，公司在市场上的表现也有很大起色。

但是随着末位淘汰制的实行，一些怪现象不断出现。

（1）干活越多的人，出错的概率越大；越坚持原则的人，得罪的人越多；结果是这两类人年终的评分都很低，按照公司的规定，他们被淘汰了。但是企业里有很多人对他们被淘汰感到惋惜，意见也很大，认为如果再这样淘汰下去，将没有人敢说真话了。

（2）公司销售部门在不利的市场环境中努力拼搏，取得了非常好的业绩，很难从中选出最差的人出来，即使选出这10%的员工，李总也觉得他们不应该被淘汰，但是由于名列最后10%的员工被淘汰是整个人事制度改革的核心内容，这让李总左右为难。

（3）被淘汰的员工到处喊冤，认为自己被淘汰是因为评价

中存在着不公平现象，很多工作表现比自己差的人由于人缘好或者是会讨好领导，反而排名很靠前。

（4）公司的人力资源配置本身就不合理，有的部门缺人，有的部门人浮于事，由于采用“一刀切”（各部门都按固定的比例）的末位淘汰制，使得缺人的部门更显人力不足，人浮于事的部门可能依旧存有富余人员。

（5）公司的有些部门和人员（尤其是拥有企业管理职能的部门、岗位）为了证实自身工作的重要性，避免被列入淘汰之列，经常进行一些不必要的检查工作和开展各类活动，使一些直接为企业创造财富的部门不得不分心应付，耗费了这些部门的人力、物力，使企业的整体效率受到影响。

李总陷入困惑中，到底该不该继续实行末位淘汰制？

在案例中，李总所在的企业在实行末位淘汰制的初期取得了很好的效果，但是管理上的任何单一技术都不会是解决所有企业问题的灵丹妙药。随着企业所处的发展阶段的不同，以前已经证明是合适的制度也会变得不合时宜。

首先，在原则上“末位淘汰制”对参与排序的员工规模是有要求的。在一个组织中实施末位淘汰是假设企业员工的素质和表现符合统计学中的所谓正态分布：大多数人表现是中等，表现很好和表现不好的人都是少数。这种分布在统计对象数量巨大的时候是成立的；但是，对有些部门来说，员工的数量不会很多，员工的表现不太可能符合正态分布，可能大多数表现很好，或者相反。正如案例中的销售部门，该部门员工的表现已经很好了，并不存在所谓的表现很差的10%。既然这样，就不应该人为地硬性找出10%的“最差的”，把他们淘汰。而如果将整个企业所有的员工放在一起进行排序，从数量上说，是符合要求了，但是不同性质岗位的员工放在一起对比，是否有可比性，会不会出现案例中出现的现象：干活越多的人，出错的概率越大；越坚持原则的人，得罪的人越多，结果是这两类人都被淘汰了。

其次，“末位淘汰制”对岗位特点是有要求的，不同岗位的工作内容的特点（包括技能要求、员工经验积累等）是不同的。在人员配备、岗位配置、机构设置已经非常合理的企业，当我们淘汰一批人以后，还要从外部人才市场或者企业内部招聘到同等数量的员工。通常，我们很难保证新招进来的人更合适。加上招聘成本，这种“换血”大多数是得不偿失的。比如研发部门的岗位，都要经过公司较长时间培养才能开始为公司做贡献。在公司外这种人才很少，不太可能像一些低技能要求的岗位，例如生产线上的操作工那样很容易找到人，并且不需要太多的培训。因此，末位淘汰制更多的是针对一些低技能要求的岗位。

再次，360度评价不宜作为末位淘汰的主要依据。国外的企业往往是将360度评价用于员工培训与技能开发上，而一般不直接与淘汰和薪酬挂钩。而我国的很多企业目前都将360度评级直接作为员工加薪、发放奖金甚至末位淘汰的依据，再加上很多企业的评价标准不准确，主观性随意性太强，结果导致绩效考核的结果与实际情况发生较大的偏差，搞得上级不敢管下级，或者是大家之间彼此猜疑，人际关系复杂，工作的有效性很低，不仅绩效管理的开发功能无法体现，甚至连绩效管理系统的管理功能也无法正常实现。

最后，“末位淘汰制”仅适用于一定阶段的人力资源现状，也就是说，这种方法适应于某个特殊的员工群体。比如企业创业之初，管理上比较混乱，有的甚至连有关人力资源的规章制度都不健全，更谈不上建立严格的员工竞争机制。管理要讲适用不讲最佳，对于一些员工素质要求不高的企业实行末位淘汰制未尝不可。这种办法可以激励员工，从而提高工作效率。

任人唯贤，轮值CEO制

任正非说：“大约2004年我们开始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到今年的轮值CEO制度。也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长。轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司COO的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备、起草文件，大大地锻炼了他们。同时，还不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。”

早在2010年底，有关华为接班人的问题就众说纷纭，成为社会关注的焦点。有报道称华为掌门人任正非以10亿元人民币的“分手费”逼走公司董事长孙亚芳。对于任正非为了让儿子顺利接班，排除异己的谣言，2010年底任正非曾做出回应：“华为有近7万名员工……他们将集体决定公司的命运，怎么可能由一个人决定这个事怎么做呢？华为不是我一个人的公司，从创立那一天起，确立的路线就是任人唯贤，而不是任人唯亲！”

一年时间过去了，关于华为接班人的话题并未随着任正非的回应画上句号，反而愈演愈烈。于是2011年的圣诞讲话上，任正非的演说终于涉及“接班人”这一敏感话题。

在圣诞讲话中我们可以读出三点任正非想要重点表达的思想。首先，任正非以极低的姿态做出了对自己能力的剖析，甚至用到了“傻”这样的形容词。这样的任正非都能够带领华为走向今天，华为怎么不能不相信下一代接班人的智慧？其次，任正非更加具体地阐释了他2010年表达过的“集体的力量决定公司命运”这一思想，对于华为员工从创立伊始至今的贡献给予了高度的赞扬，并希望其能继续团结在下一代接班人身边继续贡献光热。最后，任正非提到了关注焦点之一的孙亚芳董事长，盛赞孙董事长在华为困难时期功不可没，以此回应舆论的质疑。

任正非是智慧的，他不会为舆论的声音所左右，却能够用一次内部讲话的力量阐释清楚他的观点和信念，以达到安定军心的作用。在讲话的最后，任正非更是没有忘记提到他时时刻刻记在心头的危机意识，以鞭策华为的员工紧密地团结在一起，不断地前进。

为公司挑选下一任CEO，是最重要的工作之一，这对公司的长期战略和业绩影响深远。按理说这是一个常识，每一家公司都应该有一个继任计划。然而，很多公司的董事会根本就没有这样的计划，仿佛这是一件并不紧迫的事情。直到公司现任CEO马上就要离职了，公司董事会才开始手忙脚乱地去寻找新任CEO的潜在人选，通常这时已经有点晚了。

让我们看看那些堪称卓越的公司是怎么做的。在IBM、施乐和宝洁，一个新任CEO（他们通常也是公司的董事长）的重要职责，就是为自己寻找接班人。无论是即将卸任的IBM的CEO彭明盛，2010年初卸任的宝洁CEO雷富礼，以及2009年卸任的施乐CEO安妮·马尔卡希，他们在上任伊始就开始寻找和培养自己的接班人，这个时间跨度甚至长达10年。

先看宝洁是怎么做的。宝洁的董事会在指定核心职责时，把CEO继任放在首位，其次才是战略监管、公司治理和风险管理。宝洁的前任董事长和CEO雷富礼经常想方设法让董事会早早介入、经常介入CEO继任流程。为此，宝洁对董事会的工作方式进行了调整，每年董事会的第一次会议都致力于讨论CEO继任和高管领导力发展事宜。

如果公司运营良好，内部候选人就是最佳选择；而当公司陷入危机时，外部候选人会表现更出色。总体而言，董事会成员出身的CEO比其他类型的候选人总体表现出色，他们比外人更了解公司，比内部人更能放开手脚，而且他们很多人本身就担任过CEO，所以他们有着不可比拟的优势。

当然每个公司的情况都不相同，这也决定了每个公司都有自

己的接班人选择模式。但是一定要注意的是，接班人的选择一旦陷入纷争，极易造成管理层不稳，企业内部军心不稳，必须得到企业内部高度重视。

用基本工作法建立国际标准制度

每个企业的员工都有自己的业余活动，这也是一种文化，如很多单位的员工业余时间喜欢喝茶聊天，聚集在一起打麻将；有的企业员工下班或者周末喜欢在一块唱KTV。华为人的业余活动却与众不同，据华为员工透露，他们在工作之余的乐趣是：晚上加班饿了，大家就到公司旁边的小餐馆，点上几碟便宜的小菜，再来一碗面条，多数情况下，总是工资较高的领导埋单；工作累了，拿出办公桌下面的床垫睡上一觉，醒来后发现身边多了一位上了年纪的人，没准那人就是任老板；业余时间，大家还会经常一起租个场地踢场足球，包一个电影院看场电影。在任正非看来，业余活动是调节、放松，是为了更好地投入工作，而不是放纵自己，让自己沉迷于低级趣味之中。

从1996年年初开始，华为公司开展了《华为基本法》的起草活动，华为开始逐步引进世界级管理体系。同年，华为员工超过5600人，新招入的本科毕业生超过700人。华为聘请人民大学6位教授，耗时3年，8易其稿出台了第一部企业管理大纲《华为基本法》，对华为文化、价值观以及未来战略做出第一次系统的思考，建立初级的价值评估与分配体系（薪酬制度），并从日本引入“合理化建议制度”等。此3年可以视为管理变革的前奏。

《华为基本法》总结、提升了公司成功的管理经验，确定华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，构筑公司未来发展的宏伟架构。华为人依照国际标准建设公司管理系统，不遗余力地进行人力资源的开发与利用，强化内部管理，致力于制度创新，优化公司形象，极力拓展市场，建立具有华为特色的企业文化。华为的企业文化的核心部分可以概括为：团结协作和艰苦奋斗。在任正非看来，能力再强的人，如果没有团队精神，只会单打独斗，那么他在华为也是不会有前途的。

《华为基本法》归纳了华为公司发展的经验，也是规划公司未来发展的纲领性文件，每一个高中级干部必须认真学习，结合

自己的工作写出心得体会，教育自己和教育别人。一定要认真自学，任何一个想进步的基层干部与员工，都必须积极地学习、领会。《华为基本法》是华为企业文化的精髓，是公司上下形成最佳合力的基础。不领会基本法的深刻内涵，不会潜移默化地引导自己部门员工的干部，不允许进入中高层，华为决不允许管理层出现夹心饼干。同时，华为坚决反对机械地照搬条文和形左实右的作风，这是不尽心尽责的表现。

管理是一门很宽泛的艺术，不仅需要企业管理者掌握艺术的精髓，同时也需要企业管理者避免艺术的误区。以下几个误区是管理者平时需要注意的：

（1）把关心下属等同于小恩小惠。这一现象在中层管理者中相当普遍，一些中层管理者通常会觉得，自己没有对下属进行加薪、晋升等的权力，只有靠小恩小惠来表明自己在关心下属。但是小恩小惠只能博得下属一时的欢心，却无法长久地管理好下属。需要注意的是，小恩小惠往往是以牺牲组织整体利益为代价的，这会对自己产生很多不利的影响。

（2）不关心、不理解下属的“心声”。很多管理者习惯于对下属发号施令，把下属当机器而不是人，以为员工也该像军人那样把“服从就是天职”当成使命，从来不认真分析、疏导下属存在的困难和“牢骚”，甚至把下属的诉求一棍子打死，非要把所有人都打入自己设定的模子里去。这样只会使下属的怨气积少成多，还有可能像瘟疫一样在组织中蔓延。一旦其他下属受到感染，一场大的动荡就在所难免。

（3）对下属有求必应。对于下属合理的要求可以适当满足，但这并不意味着要满足不合理的要求。作为主管，只能尽量满足下属那些与组织目标一致的需求，对不合理的需求要敢于拒绝，甚至给予严厉的批评。否则既害了下属，也不利于公司。

（4）说空话，开空头支票。每个下属都会希望获得加薪和晋升，管理者应该抓住他们的这个需求进行激励，但是不能轻率

许诺。成熟的公司都有一套关于薪金、晋升的规定和程序，并不是个人能随意更改的。一旦许诺落空，就会在下属面前威信扫地。激励下属的方式不止一种，比如在上司、同事面前夸赞你的下属，给下属展露才华的空间，放手让下属挑重担，等等。如果你已经做出了承诺，而由于情况发生变化，以致无法兑现，此时，最好的解决办法是向下属道歉并坦诚地告诉下属不能兑现的缘由，以求得到下属的谅解。

任何人犯了错都严惩不贷

2018年，华为内部发生了一件大事，引起社会广泛关注。因“部分经营单位发生了经营质量事故和业务造假行为”，华为公司对主要责任领导进行严厉处罚：任正非罚款100万元；郭平罚款50万元；徐直军罚款50万元；胡厚崑罚款50万元；李杰罚款50万元。

此次“经营质量事故和业务造假行为”，或许和海外一些代表处虚增订货经营数据造假有关，而对于涉事的高管，华为方面已经对其进行了降职降薪、冻结晋升的相关处罚。

2018年1月15日，任正非在华为的年度工作会议上指出了当时出现的一些问题，称部分经营单位发生了经营质量事故和业务造假行为，并表示公司管理层对此负有领导不力的管理责任，而任正非当时即表示要罚自己100万元。

一般来说，公司出现问题，一把手经常是问题的审查者和惩罚制度的制定者，很少有这样对自己下狠手的。就连华为内部人士都表示，以为这只是说说而已开个玩笑，没想到几天不到就发文明确通知了。

华为公司内部一直实行“狼性管理”法则，任正非也一直做事雷厉风行。可能也正是因为如此，华为才能取得如今这样的成果，位列2017年中国民营企业500强中领先地位。此次任正非用自己的实际行动证明了华为规则不可破，纵然再高职位的领导，也绝不姑息！发生这样严重的事，不仅高管有责任，任正非自己也有很大的责任要承担，公司领导作为总指挥员，必然对公司的每一步操作都要严格把控，防止有人钻漏洞，防止给企业名誉和利益造成损害。

华为内部订立的《华为基本法》，不仅是为了约束基层员工的行为习惯，也是对高层的善意提醒。只有做到论事不论人，公司才能正向发展，免除贪污腐败事件发生。

第二章

企业文化是双无形之手， 决定企业能走多远

资源是会枯竭的，但是文化却可以传承。任正非把培育一个富有责任感的企业文化氛围看得很重，并希望这种企业的责任文化体系能够一代代地为华为员工所发扬光大。

企业愿景给发展目标插上梦的翅膀

当任正非在1994年提出振聋发聩的十年狂想“10年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一分”时，没有人相信竟然会有真正实现的那一天。当年华为的产值在100亿元左右，员工人数在8000人左右。虽然企业规模已经不小，但距离世界领先企业的规模还很远，据说当时大家都友好地笑了起来。而这一天虽然姗姗来迟，但总算在以任正非为领袖的华为人执着的努力下成为现实。小小的华为公司竟提出这样狂妄的口号，也许大家会觉得可笑，但正因为有这种目标做导向，华为才有了今天的成就。事实上，自成立以来，华为与国际行业巨头间的距离正在逐渐缩小。这一年华为的研发经费是88亿元，相当于IBM的1/60；这一年，华为的产值是IBM的1/65；华为的研发经费是朗讯的35%，产值是它的4%。差距虽然很大，但每年都在缩小。在任正非看来，若不树立企业发展的目标并以此为导向，就无法使客户建立起对华为的信赖，也无法使员工树立远大的奋斗目标和发扬脚踏实地的精神。

据中华英才网的总裁张建国回忆，1990年，仍处于草创阶段的华为仅仅20多人，但“任老板很能激发年轻人的激情，经常给他们讲故事，讲未来”，用理想与未来引领年轻人的热忱与投入。回眸华为发展的20多年来所经历的风风雨雨，我们很难想象，如果没有任正非对伟大理想与抱负的坚守，华为究竟会发展得怎样。让我们重温任正非的铿锵语言吧！“在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强，一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛，一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息，一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。”当任正非说出这句话时，许多将要奔赴海外战场的勇士们激动得热泪盈眶，激情满怀。而理想的实现，是用越挫越勇的斗志、用屡败屡战的精神来完成的。正所谓艰难困苦，玉汝于成。海外战场，华为人用了整整6年时间，才总算有所突破，并最终超过国内市场销售额。

用愿景来指导工作，是一门深邃的管理艺术，同时也是企业文化一种深刻的表现形式。成功的企业愿景就好比预言，具有唤起员工行动的力量。一般来讲，愿景的言语应该是平实的、易懂的，但又必须具有无法抗拒的力量，让每一位员工在做出重要决定和行动时都会自问：“这符合我们的愿景吗？”与此同时，成功的企业愿景必须致力于满足客户的深层次需要，从生存需要、信息需要直到发展需要和情感需要。同时，也必须根植于企业全体员工发自内心的共同愿望。我们可以看一下一些著名的跨国公司的美好愿景：

迪士尼乐园——给人们带来快乐；

美国房屋抵押协会——使住房民主化；

沃尔玛公司——给普通人提供和富人一样的购物机会；

波音公司——成为全球最大的商用飞机制造商，并把世界带到喷气式飞机的时代；

花旗银行——成为世界上服务最好和最大的世界性金融机构。

企业对于未来的展望和美好愿景的憧憬往往代表着企业努力追求和争取的目标，远大目标并不是一成不变的，它往往会随着企业经营环境的改变而改变；愿景却可以在一个相当长的时期内保持不变，从而有效地指引人们前行的方向。在日常工作中，面对突如其来的变化，人们本能的反应是畏惧或者逃避，而清晰的企业愿景可以消除团队成员的畏惧和逃避心理，引领团队前行的方向并将企业的未来提升到一个战略高度。

“垫子文化”让华为人铭记那些艰难死撑的岁月

无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的发展。华为也是无数的优秀员工贡献了青春和热血，才形成今天的基础。

华为了1991年9月租下了深圳宝安区蚝业村工业大厦三楼，50多名华为人开始了充满艰险的创业之路。一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工段，库房、厨房也设在同一层楼。十几张床挨着墙边一溜排开，床不够，就用泡沫板上加床垫代替。在工段上班，包括开发人员，累了就趴在桌上，或在地上找张泡沫板、纸板，席地而卧，睡一下，醒来接着干，公司领导也是这样。整层楼没有空调，只有吊扇，在高温下作业，经常是汗流满面。每天加班到很晚，熄灯就睡。四周老化测试的机架，设备上一闪一闪的信号灯，高频电流的振荡声，伴随着枕戈待旦的华为人进入梦乡。

有时睡到半夜，突然来车货，不论是很重的蓄电池，还是机柜，大家都立即起来，卸完再睡。大多数人以厂为家，领料、焊接、组装、调试、质检、包装、吃饭、上厕所、睡觉都在这一层楼上。除了到外协厂及公司总部外，不少人一连几天都没下过楼，有时候连外面天晴天阴，有没有下雨都不知道。

没有包装工段，也没有搬运及包装临时工，设备测好后，临时叫上在场的几个人，不分工人、工段长还是经理，也不分大专、本科还是硕士、博士，大家一起包纸箱，装入木箱再钉上边角铁，然后四五个人一起抬起机柜箱，装车发货。当时华为的员工都开玩笑自称为“乡民”，经理就叫“乡长”。市场部招的新员工，一般都要先到总测工段实习，即先当“乡民”，经过培训后，才派出去。美国有著名的西点军校，华为人则自豪地称这是进华为的“西乡军校”。

无独有偶，河南省冬夏枣茶总公司也是由无数创业者并肩奋

战的奉献精神铸就而成的。总公司的前身是内黄县酿酒总厂，1990年，由于经营不善等原因，酒厂一直处于半停产状态。困境中，王富安临危受命，成为这个半死不活的企业的当家人。走马上任后，王富安感觉肩头重担在压，丝毫不敢松懈，为了尽早将酒厂扭亏为盈，他带领整个领导班子日夜奋战在生产第一线，却从没有领过加班费和补助，这种以身作则、任劳任怨的奉献精神为全厂职工做出了很好的表率，以至于在企业中形成了一种良好的风气：职工们通过开展形式多样的劳动竞赛练就了一手过硬的技术；出差在外的购销人员为了节省资金，在最简陋的旅馆中构思着最宏大的销售计划.....就这样，在全厂职工的共同努力下，工厂当年便扭亏为盈，成为年产1.8万吨的中国最大的枣肉饮料生产厂家。它的成功，饱含着以王富安为首的新一代领导班子艰苦奋斗、牺牲小家顾大家的崇高精神。

事实上，当我们翻开中国企业家创业史这浸透着汗水与心血的篇章时，我们就会发现，当今叱咤风云的巨头企业中，几乎没有哪一个不是经历了血雨腥风的考验和艰苦卓绝的奋斗才崛起的。当年，联想集团的创始人柳传志为了发展壮大联想，睡车棚、倒彩电、顶风雪、冒严寒，用一腔不灭的激情和伟大的自我牺牲精神铸就了联想成功的丰碑；巨人集团的创始人史玉柱为了研制M-6401汉卡，艰苦钻研150天，凭借着20箱方便面和昏天黑地地工作终于将第二代汉卡研制成功.....

由此我们可以看出，在企业的发展过程中，奉献精神是必不可少的，它可以发挥巨大作用让企业转危为安。现在国内诸多著名企业都在推进企业文化建设，积极倡导包括奉献精神在内的企业精神，其结果是大大提高了企业的凝聚力和核心竞争力。

不浮躁、不骄傲，坚持低调行事

任正非的可贵之处在于他对于低调始终如一的坚持。正因为低调，所以在网上要找到他的图片都很难；因为低调，这位卓越的企业家显得更加神秘；因为低调，任正非与他所领导的华为少了很多浮躁；因为低调，华为似乎更加沉稳成熟，促使华为走向卓越，不断超越。做企业，需要踏踏实实做，不炒作题材，不是短期行为；不靠明星效应，也不用媒体跟风。任正非说：“我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质（形成的缘由）”。在任正非的引导下，华为人摒弃了不该有的浮躁和过分的自豪，剔除了躁动的因子，为公司的发展需要严格地约束着自己的行为。

任正非曾说：“我看公司并不富，我个人也没多少钱。你们看我像有钱人吗？你们最了解，我常常被人误认为老工人。财务对我最了解，我去年底，才真真实实还清了我欠公司的所有账，这世纪才成为无债的人。当然我买了房子、买了车。我原来是10万元买了一辆广州厂处理的标志车，后来许多领导与我谈，还是买一个好一些的车，万一车祸能抗一下。所以媒体说我们富，就富了？我看未必。所以我们的员工都要自律，也要容忍人家的不了解，不要去争论。有时候媒体炒作我们，我们的员工要低调，不要响应，否则就是帮公司的倒忙。”

企业文化建设对于企业发展来说，是具有划时代意义的，这一点是被实践证明了的。企业文化是企业管理中不可忽略的一种精神因素，它存在于企业组织的各个方面、各个层次，从而在企业中形成一种价值观念、组织风气、思维方式和行为习惯，进而为企业创造出一种良好的组织环境和组织氛围，并从观念、信仰的层次上调动企业员工的工作积极性和对企业的忠诚度。由此可见，企业文化对企业组织的运转具有不可替代的作用。

万科公司的董事长王石在谈到企业文化建设时曾这样说：“万科的企业文化是从创立之初到现在的一个积累总结的结

果，在过去很长一段时间里，公司并没有形成明确、统一的文化理论，也没有自觉地展开企业文化建设。只是从2001年开始，公司才开始有意识地对企业文化进行系统的梳理，并进行有意识的宣传，既针对公司内部，也针对公司外部。后来，我们把企业的宗旨确定为‘建筑无限生活’，把愿景确定为‘成为中国房地产行业的领跑者’，把核心价值观定为‘创造健康丰盛的人生’，这才形成了一套系统的企业文化体系。”

近年来，企业文化建设一直是管理学研究的热点，但就目前形势看来，很多企业的文化建设还停留在“看上去很美，说起来很甜，做起来很难”的初级阶段。认识到企业文化建设重要性的企业尚属少数，并且在具体行动上还存在较大差距。除少数企业已进入企业文化建设的深化和提高阶段外，中国大多数企业尚处于基本形成和酝酿探索阶段。为什么管理学家和企业家人如此心仪的企业文化总是飘在空中，落实不到位呢？归根结底是因为企业家对于企业文化重要性的认识不深，从而导致企业文化建设仅仅停留在纸上，而不能落在实处。因此，要想加强企业文化建设，就必须要求企业家们对企业文化建设的重要性有深入透彻的了解，进而使他们能够从根本观念上加强对企业文化建设重要性的认知，从而在具体管理实践中将企业文化落在实处。

对岗位负责，对自己负责

华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而是一种生产关系，不仅包含了知识、技术、管理、情操.....也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。

在华为的企业文化中，很重要的一点就是负责任的精神。在华为绝大多数新员工都是刚刚毕业的大学生，有本科生、硕士以及博士，而他们中大多数都没有工作经历，只有理论知识。走出学校进入社会就不同了，他们成了一个承担责任和义务的载体，首先要对自己的言行负责；然后要对自己的家人、父母和社会负责；进入公司以后，要遵守公司的规章制度和纪律，要努力完成好工作，没有那么多的自由和多余时间，也没有那么多兴趣相投的玩伴。作为新员工，他们马上要投入新工作、走上新岗位，因此与在学校最大的不同就是他们需要对自己的岗位负责。同时，任正非强调“凭责任定待遇”也是对新员工的一种激励。员工对自己的待遇都很关注，当公司明确了按责任定待遇的规则之后，员工就会加倍认真负责地对待自己的工作、自己的岗位。

资源是会枯竭的，但是文化却可以传承。任正非把培育一个富有责任感的企业文化氛围看得很重，并希望这种企业的责任文化体系能够一代代地为华为员工所发扬光大。

企业文化应该是包括企业的核心理念、经营哲学、管理方式、用人机制、行为准则、企业氛围的总和，是一个综合体。从根本上来讲，企业文化是一个企业生生不息的源泉，更是企业的灵魂。在员工层体现的是企业士气，在管理层体现的是企业管理理念和企业精神，是企业凝聚力和活力的源泉。

企业文化的力量是巨大的，这种“软力量”主要体现在以下四个基本功能上。

(1) 导向功能：旗帜鲜明地崇尚某种价值观，反对某种价值观，坚定地把员工的思想和行为引导到企业的发展方向上和要求上来。

(2) 凝集功能：使员工产生对企业的归属感和共同体意识。

(3) 激励功能：企业文化是企业活力的加速器。

(4) 约束功能：形成舆论压力、理智压力和感情压力。

那么，企业应该从哪些方面着手建立企业文化呢？以下几种方法可供企业管理者参考。

(1) 晨会、夕会、总结会。就是在每天的上班前和下班前用若干时间宣讲公司的价值观念。总结会是月度、季度、年度部门和全公司的例会，这些会议应该固定下来，成为公司的制度及公司企业文化的一部分。

(2) 思想小结。就是定期让员工按照企业文化的内容对照自己的行为，进行自我评判，如是否做到了企业要求，该如何改进。

(3) 树立先进典型。给员工树立一种形象化的行为标准和观念标志，通过典型，员工可形象具体地明白“何为工作积极”“何为工作主动”“何为敬业精神”“何为成本观念”“何为效率高”，从而提升员工的行为。

(4) 外出参观学习。外出参观学习也是建设企业文化的好方法，通过参观学习，使员工努力改进工作向别人学习。

(5) 开展互评活动。员工对照企业文化要求评价同事的工作状态、评价自己做得如何，也由同事评价自己做得如何，通过互评运动，改正缺点，发扬优点，以达到工作状态的优化。

（6）领导人的榜样作用。在企业文化形成的过程中领导人的榜样作用有很大的影响。

（7）创办企业报刊。这是企业文化建设的重要组成部分，也是宣传企业文化的重要载体；是向企业内部及外部所有相关的公众和顾客宣传企业的窗口。

以上所列只是建设企业文化的一部分内容，建立企业文化要从工作的各个环节着手，将各项工作执行过程中的指导思想提炼出来，以不断加强企业文化建设。

第三章

甄别人才，培养人才，任用人才

任正非说：“华为最大的优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。但只要对年轻队伍正确地培养、引导和管理，就会涌现出一批有才干的年轻人。”

经得住考验的人才会被留用

随手一翻华为领导的内部讲话和宣传材料，感觉字里行间充满激情、鼓舞、号令和诱惑，任正非卓越的口才和煽情能力被公认为是这种企业传统的源泉。

在1997年华为市场部的迎新大会上，市场部老总挥动着双手，无比激动地演说：“市场营销是华为的先锋部队。在沙漠里，在高原上，在繁华的都市，在贫瘠的农村，等着我们的都是困难。我们的责任就是披荆斩棘，用生命、热血去铺筑华为的发展之路。胜则举杯相庆，败则拼死相救。狭路相逢勇者胜，烧不死的鸟就是凤凰！市场营销是华为最具机会的部门，已经有2000人的队伍。现在我们正在积极拓展海外市场，让我们去欧洲、进美洲、奋战在非洲！当我们的生命点燃成熊熊大火时，华为已经遍及全球。我可以骄傲地说：我今生无怨无悔！”

一篇檄文，像战前动员一般令台下的年轻人热血沸腾，一批新员工就此毅然响应号召，去了当时最艰苦的边远市场。

任正非说：“烧不死的鸟就是凤凰，有些火烧得短一些，有些火要烧得长一些；有些是‘文火’，有些是‘旺火’。它是为人面对困难和挫折的价值观，也是华为挑选干部的价值标准。经过千锤百炼的干部是第二次创业的希望，我相信会有许多新老干部担负起华为的重任。我们期待着他们。”

理想与现实是人类永恒的话题，认清两者之间的关系对企业来说尤为重要。龙永图认为寻找与环境的相容性是企业家实现理想和目标的基础。企业家若空有理想而没有对现实和环境的认识，那么企业很可能还没成形便已夭折。一个过于理想化的企业家，往往会令企业的成长道路布满荆棘。

1987年，留学日本的何鲁敏，谢绝了日本方面的高薪挽留，带着9箱技术资料回到国内。何鲁敏是一个纯粹的技术人员，当时的“海归”非常稀少，他完全可以进入国家科技部门从事技术研

发工作。但是他选择了创业，“因为我念这么多年的书，一个月只挣62元钱，还不如门口卖茶叶蛋的老太太”。这个创业理由相当稚气，也预示了这个知识分子的创业道路将会有意料之中的曲折。

那时候，中国人均GDP才290美元。何鲁敏却把创业的目光瞄准了空气加湿器。何鲁敏带着一腔热血，头也不回地跳进了这个非常冷门的领域。很快，对做生意过于理想化的何鲁敏遭到了来自市场的当头棒喝。创业之初，何鲁敏相信科学技术是第一生产力，一个企业中没有比技术更有用、更值钱的东西了。后来他发现不完全是这样的，技术先进，并不是一个企业成功的先决条件。面临实际困难后，何鲁敏才意识到市场经济是复杂而冷酷无情的。

知识分子创业往往太理想化，何鲁敏的创业一路磕磕碰碰，遇到各种倒霉事，好在何鲁敏抗挫折力极强，一路坚持，终于大难不死，取得了成功。

企业家和员工都需要经历一些弯路才能慢慢长大成熟。但是如果何鲁敏在创业之初将理想主义和现实主义结合得紧密一些，也许他所受的挫折不会那么多。柳传志也以自己的亲身经历告诉后来人：“凡事需要有理想，但不要理想化。”大多数创业者都是理想主义者，这一点非常可贵，可惜理想主义者往往想法浪漫，觉得一切问题只要按理想率性而为就会得到完美的解决，但现实会毫不留情地把他们教训得头破血流。何鲁敏最大的优点就是，心怀理想主义的热情，不抛弃，不放弃，在理想的世界中接受现实的洗礼，最终得到了凤凰涅槃的升华。

不仅高投入培养新人，也要求老员工不断充电

华为除了科研、客户服务等方面的投入之外，对人才的培养与管理方面的投入也是巨大的。华为每年都要从高校招入一大批毕业生，仅1997年华为招入的应届毕业生就有7000人。这些刚毕业的学生有潜力，但缺乏相应的经验，要达到华为的要求，需要一大笔培训开支，且华为员工受训的时间越来越长，也增加了资金的投入。员工正式上岗后，华为还为员工提供了具有竞争力的工资待遇。这样的高投入可能短期内无法产生效益，但从长远来看是值得的。

任正非在经营企业的过程中对人才和技术的渴求是极其强烈的。任正非坚持认为，尽管可能会暂时增加生产成本，但华为聚集优秀人才、提高人才比重的政策是正确的。而这一点，也为许多大学教授所推崇赞赏。有那么几年，对于几所大学相应专业的大学毕业生，华为几乎是一锅端。这无形中提高了知识力的价值，提高了专业的价值，也提高了大学教授的待遇，因而许多教授对于任正非心怀感激。

华为十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因一是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断地充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。

所谓人力资本增值大于财务资本增值，一定意义上，可以解释为对人力资本的投入比例，要超过在公司盈利等方面的投入。在人力资源方面，华为的投入可谓大手笔。

2004年元旦前，广州大学敲定在大学选修课程中设置关于华为产品的相关课程，由华为免费提供价值200万~300万元的产品设备，学生通过选修相应的课程，可以更加直接地了解华为的通

信产品。作为回报条件，毕业时，华为的合作公司可以从中挑选相应的合格者，这是华为培养后备军的一个途径。这样的培训，每个人的成本接近1万元，而这样规模的培训华为每年都要进行成千上万项。据不完全统计，华为每年在员工培训上的支出就有上亿元之巨。

华为公司员工的培训体系包括新员工培训系统、管理培训系统、技术培训系统、营销培训系统、专业培训系统、生产培训系统。华为培训集一流的教师队伍、一流的技术、一流的教学设备和环境为一体，拥有专、兼职培训教师千余名。建在深圳总部的培训中心占地面积13万平方米，拥有含阶梯教室、多媒体教室在内的各类教室110余间，能同时进行2000人的培训。教室的装备和设计满足教师授课、基于技能的培训（Technologies Based Training）、辅助教学等多种教学手段的需要。培训中心还拥有三星级学员宿舍、餐厅、健身房等生活、娱乐、体育设施，为培训学员提供舒适的学习、生活条件。

华为员工的主要培训方式为：课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习和网络教学等多种教学形式；广泛采用多媒体CD培训、视频培训、音频培训等教学手段，并逐步发展基于互联网和电视网络的远程教学，使学员无论何时何地均可受到华为系统化、个性化的培训。

实际上，在现代企业管理中，无论是对员工进行专业技能培训，还是对管理层进行拔高训练，都是为了打造整个团队的坚实地基。所以，培训的目的归根结底还是要落在组成地基的一砖一瓦上，即落实到团队中的每一个成员身上，因此，团队成员的勤奋学习、善于思考、创新思维等才是企业最终追求的结果。个人赚钱靠脑袋，企业发展靠思路，只有将企业中所有的智慧集中在一起，才能形成一个完善的发展战略，从而引导企业走向辉煌。据中华全国工商业联合会统计，15年前的企业现在剩下的还不到3%。李嘉诚说：“昨天成功的经验，会成为今天失败的理由。”因此，为了提高企业的整体竞争力，就要锻造出一支具有超强竞争

力的团队。而这种团队的形成势必要依靠知识的浇灌和经验的积累，因此，学习就成为成长的必要前提，不断激发着团队及团队成员迅速成长。如今，社会发展一日千里，新技术、新理念、新方法、新模式层出不穷，只有不断学习、不断进步，才能跟上社会发展的进程，不至于被社会所淘汰，才能引领整个企业不断向更高、更好、更强的目标迈进。

在松下电器公司的一期人事干部研讨会上，松下讲话并直接发问：“你在拜访客户时，如果对方问你，松下电器是制造什么产品的公司，你们如何回答？”业务部的人事科长恭恭敬敬地回答：“我会这样说：‘松下电器是制造电器产品的公司。’”

“错！像你这样回答是不负责任的！你们整天都在想什么？”松下的训斥声响彻整个会场。参会者都莫名其妙，遭训斥的人事科长更是不明白哪里错了。

松下脸色十分难看，拍着桌子怒火冲天地说：“你们这些人都在人事部门任职，难道不懂得培育人才是你们人事干部最主要的职责吗？如果有人问松下电器是制造什么的，你们就要回答松下电器是培育人才的公司，兼做电器产品！经营的基础是人，对于这一点，我不知说过多少遍。在企业经营上，资金、生产、技术、销售等固然重要，但人是经营的主宰，归根结底人是最重要的。如果不从培育人才开始，那松下电器还有希望吗？”

其实，早在创业初期，松下就已经认识到：拥有优秀的人才，事业就能繁荣，反之就会衰败。松下公司重视知识型人才、科研和智力开发。当有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答：“是经营力，即经营者的能力。”他指出：“掌握了经营关键的人是企业的无价之宝。”所以，松下先生强调在出产品前出人才，在制造产品前先培养人才。为了达到“造人先于造物”的目的，松下开办了在职训练指南，又称为OJT指南，指的是员工在日常工作中的培训教育。为保证公司全体员工培训工作的全面展开，松下电器在职训练策划人宫木勇编写了《松下电器的

在职训练》一书，洋洋洒洒写了10余万字。松下的心血没有白费，他“造人先于造物”的方针让他成为日本经营之神，让松下电器誉满全球。

建立学习型组织，实行“低重心”战略

如今，无论是在国外企业，还是在国内企业，新员工在上岗之前，都必须经过培训，企业也越来越重视对员工的培训。在华为，无论是新员工，还是老员工，都必须经过严格培训才能上岗。任正非曾经说过，刚刚走出大学的毕业生，会面临着在学校所学的理论知识和在公司所用的实践知识不一致的矛盾，解决这一矛盾的方法，首先是进行培训。华为将持续的人力资源开发作为人才可持续成长的重要条件，永不停息地致力于建设一个学习型组织。为此，华为在员工培训方面投入了大量的人力和物力。

任正非多次强调：“华为要培养优秀的科学家、营销专家、管理家，但我们整个培养工作要实行‘低重心’战略。要重视普通员工、普通岗位的培训。要苦练基本功，培养过硬的钳工、电工、厨工、库工，工程师、秘书、计划员、统计员、业务经理.....每一个人、每一件工作都有基本功。要把员工‘做实’紧紧抓住不放，否则大好形势就浪费了。员工眼高手低的状况要克服，做一个踏踏实实的、在本职工作中有些作为的人。真正像江总书记希望的那样，向德国人民学习一丝不苟的实干精神。”

我们通常所说的基本功包括基本素质和基本技术两个方面。它是发展复杂技术和高难技术的基础，也是技术得以更好应用和发挥的条件。任正非所说的基本功是指员工要有胜任工作岗位的基本能力，它是员工个人发展和获得提升的基础。在任正非看来，新员工上岗之前必须经过培训，而老员工无法适应新的工作形势时也必须重新接受培训。练好基本功是注重实干的学习态度，任正非反对员工不切实际，眼高手低，没有练好基本功，就想着做大事，实现大理想的行为。在华为公司，曾经有一名新员工，一进入公司就向任正非写了一封“万言书”，洋洋洒洒，热情洋溢。但任正非在一次大会上说：“这个人如果病了，他很可能是精神病，应该送去精神病医院；如果他没有病，那么他应该辞职。”任正非不认同那些没有做好本职工作就提出远大理想、宏伟计划的行为。

阿姆科公司是一家从事钢铁行业的企业。在钢铁业逐渐成为“夕阳工业”以后，它的日子开始很不好过，尤其在进入20世纪90年代以后，公司的资金不断流失。在这种情形下吉姆·威尔走马上任，开始进行根本性的改革以挽救公司。他的一项最重要的举措就是“非把每个人都拉来战斗不可”。这不是一句宣传性的战斗口号，而是威尔在整治企业的过程中切身体会到的最紧迫问题。

有一次他把心理学家请进公司，派他们到业绩最好的工厂去，请他们找出工厂里实现成功的真正带头人，弄清成绩应归功于谁。结果令他惊奇的是，心理学家们回来竟说：“工厂里没有带头人。”威尔不信：“什么，在我们最赚钱的、为顾客服务最出色的工厂里竟然没有带头人？”心理学家们说：“对，工厂里有我们前所未见的最佳团队。所有的人都在互相合作，每一个人都把功劳归于别人。没有整个团队什么也干不成。”

培养高端人才的做法并不适用于所有企业，很多情况下最大限度地动员所有员工的力量，施行“低重心战略”，让岗位上每一个人都能更多地贡献自己的力量才是人才培养的上佳策略。自那以后，威尔对用人有了新的看法，他决定建立一套新的训练制度以鼓励团队行为。“以前我们发现了杰出人才马上把他提拔到公司中心去，使他离开了主流大众，这样做效果并不好。”于是，阿姆科公司设法培养一种新型的领导者，这种领导者不是在那里想方设法最大限度地展示他个人的才能，而是尽可能地发挥团队的力量。他总是把成绩归功于他的部下，他能了解谁最需要帮助，对需要帮助的人说：“我来帮你得到你所需要的帮助。”

在这套新的领导方法实施以后，威尔发现他成功地达到了他的目的——把公司的每一个人都拉来战斗。正如他自己所说的：“从全世界的角度来看，这是一场全面的战斗。每个人都在力图把我们的公司抢走，我们努力把公司赢回来，使之成为一个非常成功的公司。我必须使公司里的每一个人，不分男女老少都同我一起投入这场战斗。”

而正是由于他果断地改变了过去的做法，充分地激发了占企业员工比例大半的中低层员工的能量，他终于成功地把公司的每个人都拉进了与他并肩作战的行列中，公司亏损的局面得到了遏制。不久公司的账面上开始有了新的盈利，且盈利的数额越来越大。

华为找寻的人才到底是什么样的

华为创建初期，任正非是狼性思维的忠实贯彻者，这一点在他对于机遇的态度上体现得尤其明显。狼知道，要想获得食物，必须要经过艰苦的狩猎，因为猎物不会自己主动跑到身边来。例如，几只狼在搜寻目标时，遇到一群牛。面对这样的猎物，狼会先将牛群赶向山坡一侧的高地，形成包围圈后，再把牛群一冲而散，破坏它们的凝聚力。众牛四处奔逃，很多弱小的个体就会倒在锋利的狼牙之下。对于机会，狼从来都是主动寻找，大胆创造。

华为的创业起步阶段，毫无名气，在与大企业的竞争中一直处于不利的境地，很多时候客户听到陌生的“华为”的名字会直接掉头走人。然而在这样的情况下，任正非带着他的队伍，以顽强的毅力和出色的战略，不断提高自身各方面的能力，为自己的产品研发、争取客户群、学习先进管理模式等创造机会，一点点地打开市场、推进科研、完善管理。在取得如今的成就的今天，任正非和他的华为团队可以自豪地说，华为走到今天的每一个机遇，都是华为人努力创造出来的，而不是凭运气得来的。

能够创造机会的优秀人才通常具备这样几种素质。

首先，具有端正、积极的态度。一个对自己负责的人才会有主动创造机会的意识和信念，一个积极的人才能不畏失败、不指望轻易成功，任何时候都不失去“采取行动”的精神。

其次，想要为自己创造出机会，要具备十分的自知之明。他们了解自己的价值观和专业技能，了解自己的强项和弱点所在。这样才能找出适合于自己干的事情，而不是勉强自己去适应工作。

再次，做一行就要精一行，对于知识和技能的掌握不可忽视。要成为专家，要具备主动思考的能力和丰富的创造力，才能够走在别人的前面，创造出别人想不到、做不到的机会。

最后，能力再出众的人，也有被埋没才华的可能，能够为自己创造出机会的人，一定是善于推销自己的人。要将自己的能力和特长充分展现在他人面前，才能为自己创造更多的机遇。

以上并非优秀人才所具备的全部素质，却是不可缺少的素质。等待机遇垂青的人数不胜数，但真正从这一大军中争取到机会的有几个？别以为争取机会就是主动的极致，真正善于发挥主观能动性的人懂得如何通过自身能力的不断提高为自己创造机会。创造机会并非可望而不可即之事，点滴积累、做个有心人，你也可以为自己创造出机会，取得更高的成就。

因为年轻，所以才大有可为

1996年华为公司员工发展到3100多人，但全公司员工的平均年龄才26岁，其中已经有60%取得了硕士、博士或高级工程师的学位和头衔，许多人已经掌握先进技术并从事电信研究工作达5年以上。正是这些高素质、高学历的青年男女在积极地推动着华为的快速发展。可见，随着公司员工年轻化趋势越来越明显，公司人才也越来越年轻化。华为某一员工曾对任正非提出一个问题：“与外国竞争对手相比，华为最大的优势与劣势在哪里？”任正非说：“华为最大的优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。”因此，任正非认为，年轻有优势也有劣势，但只要对年轻队伍正确地培养、引导和管理，就会涌现出一批有才干的年轻人。

在华为，不但有工作7天就被提升为工程师的新人，还有19岁的高级工程师。即使那些较大的科研项目，华为也可以放心大胆地任用年轻人挂帅。在华为，曾经有个年仅25岁的大学毕业生来领导500多人的中央研究部的事例。对于这件事，任正非的态度是：年龄小压不垮，有了毛病，找来提醒一下就改了。正是这种不受传统观念束缚，不论资排辈，不拘一格，放开手脚大胆任用的用人理念，使得华为内部形成了奋勇向前、极具活力的氛围，给每一个员工都提供了很大的发展空间和成长机会。

任正非有次在员工大会上说：“我们的队伍平均年龄在25岁，刚刚进入成熟期。而发达国家的一些著名公司，刚好处在老人退役，新人交替的历史时期，刚好会出现三五年的时间缝隙，给了我们突击的机会。我们有没有能力在这个时期确立自己的国际地位，对我们年轻的队伍是一个考验。我们有着年龄优势与国内巨大市场支持的优势，将促进我们在国际市场占有有利地位，这是十分有希望的。”

在企业管理中，很多企业家认为年轻人做事浮躁、不可靠、过于急功近利，于是把年龄作为起用人才的一项重要标准，以此

来降低用人风险。而事实上，年轻人也有很多长者不具备的优点和特长：他们年轻有朝气、想法新奇独特、接受新鲜事物能力强；他们敢作敢为、敢打敢拼，且头脑单纯，不工于心计，也不受那么多条条框框的约束，因此很有可能干出一番大事业。

美国一家研究机构曾经对职场中青年员工和中年员工身上促成事情成功的一些因素做出调查，得出了以下结论。

第一，在诚实度方面，年龄大一些的员工整体要高于年龄小一些的员工，这也意味着年纪大一些的员工更容易得到老板的信赖。

第二，在做事的态度上面，年龄大一些的员工总体来说更加谨慎、细心，而不像年轻员工那样可能会因为冲动冒险而为公司带来可怕的后果。

第三，年龄大的员工得到的合群度评价也很高，表明他们更乐意和其他员工发展良好关系。不可否认，好的工作氛围对一个组织的和谐运转至关重要。这种对社交的强调同样反映在大龄员工认为保持互相联系很重要上。而众所周知，在当今商界，建立和保持有益的联系是很有必要的。

第四，在选择工作时优先考虑的事项方面，年龄大的员工比年轻员工显示出了更强的稳定性和忠诚度。他们不仅对钱的关注较少，而且对工作的期待现实得多，因此不容易因日常工作缺乏活力和挑战而灰心丧气。所有这些，加上他们对长期稳定的工作感兴趣，意味着年龄大的员工更效忠于自己已有的工作，而不太可能为了追求新的刺激而跳槽。或许正是年龄大的员工对自己工作的这种忠诚，在证明他们是更好的雇员方面最有说服力。

第五，在对新生事物的接受能力和创新能力上，青年员工要明显优于年龄大的员工。他们更加富有创造性，对于时代的发展更加敏感，虽然可能会因为经验的不足犯一些错误，但仍然是企业创新、紧跟时代不可缺少的重要力量。

综合这次调查研究亦可以得出这样的结论：年轻是弱项，也是强项。年轻人只要清醒地认识到自身的不足，努力吸收学习前辈的经验，充分发挥自己的长处，仍然能够成为企业的顶梁柱。

第四章

在激烈的市场竞争中杀出重围

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的08机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，维护越来越困难，服务将是我们不败的基础。

差点冻死在冬天的华为是如何回春的

2016年10月28日晚间，任正非在深圳总部举办的“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上称，“华为错过了语音时代、数据时代，不能再错过图像时代。华为面对新的网络时代已经没有退路，此次出征‘不破楼兰终不还’！”随即宣布2000名华为高级研发人员和专家将奔赴欧洲、东南亚、中东、美洲、非洲等地，配合一线市场团队挖掘市场。

在短时间内直接选拔大批研发经验丰富的高级专家及高级干部出征海外，这一举动让外界纷纷猜测：华为到底在担心什么？

任正非后来面对媒体说：“集结2000名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火纷飞的战场。‘春江水暖鸭先知’，你不下水，怎么知道天气变化。当前‘天气预报’绝大多数都是美国做出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。”

从华为官网刊出的2006年以来的财报来看，连续10年，海外营收占比接近或超过60%，其中2008年海外销售收入占比高达75%。2000年的冬天，也是电信业的冬天，华为在本土市场连连受挫。关键时刻任正非召开了第一次海外出征誓师大会，派送市场员工去拓展海外市场，这一举动挽救了当时差点在电信业寒冬里冻死的华为。从1988年2万元起家，到2016年5200亿元的销售规模，海外市场为华为的壮大做出了巨大的贡献。

相比2000年一片空白、“风萧萧兮易水寒”的海外环境，现在的局势已经有利得多了。2000年，华为在深圳五洲宾馆举办的出征将士送行大会上打出的口号是“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”，充满了悲壮气氛，因为那时华为在海外其实连“马革”也没有。

而现在，任正非坦言，“华为已经拥有170个国家武装到牙齿

的铁的队伍，流程IT已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件”。这次华为召集后方2000名高级技术人员奔赴“前线”，给他们赋予了“和平时代”的新使命——为华为抢占下一个高地“图像时代”。

在通信市场遇到天花板、ICT（Information and Communication Technology，即信息和通信技术，是电信服务、信息服务、IT服务及应用的有机结合）融合变革进入到一定阶段，开疆拓土靠的不再是勇气，而是需要挖掘新需求的智慧。当前华为的一线只具备卖产品并完成交付的能力，缺少解决客户问题、帮助客户取得商业成功的能力。把研发骨干派到一线，了解客户需求，帮助客户成功，这是一种新的服务模式的尝试，从原来游击队式的作战方式转换成现在大平台支持的精兵模式，按任正非的话是“从使用‘汉阳造’到驾驶‘航母’的现代作战方式转变”。这样的市场开拓方式，效果将是非常惊人的，也必将推动华为向世界级一流大公司发展。

华为全球员工总数超过17万人，研发人员占员工总数的45%。接近8万研发人员面临“千军万马过独木桥”的问题。此次大批高职级人才的流动将给更多年轻的研发人员留出上升空间，对华为来说也是一次组织结构的优化调整。

2016年全球几家电信设备行业巨头交出的财报都显示销售收入和利润双双下滑，颓势中的爱立信和诺基亚甚至不得不裁员自救。整个通信市场前景令人担忧。相比之下，华为的业绩却是一枝独秀。2016年上半年销售收入2455亿元人民币，同比增长40%，营业利润率12%；运营商业务稳健增长，智能手机和企业业务领域的快速拉动，带动华为整体向上。

然而，在任正非看来，华为并没有占据语音时代、数据时代的世界战略高地。在当前行业数字化及网络转型的时机，2020年华为要达到2000亿美元规模，必须抓住全球网络转型的机会窗口，占据万马奔腾的图像时代。仔细分析华为的三驾马车（运营

商、企业、终端）也不难看出问题，在IT市场，相比亚马逊甚至阿里云，华为云服务业务体量仍然非常小，智能手机取得了阶段性成绩，但是市场竞争激烈，随时可能被新的产品替代。

更重要的是网络进步的恐怖式发展，华为已经不能走过去科学家发表论文，华为理解后去做工程实验，然后出产品，这样一条缓慢的道路。在新的机会窗口下，华为面临走进无人区的不确定性。人工智能、工业4.0、云服务缓缓开启的时代，华为会不会被代表新商业模式的“黑天鹅事件”淘汰，失去战略高地？通信企业和互联网企业在未来谁会掌握更多的主动权？这些都是华为的危机感所在，而且华为还没有找到面对未来发展变革的准确方向。任正非称：“有员工讲从实验室走向海外一线是从胜利走向胜利，我看胜利是不确定的。在新的机会领域，我们要努力成长。云化是我们不熟悉的领域，亚马逊未来可能成为电信设备企业的最大竞争者，我们还非常小，未来是否有做小弟的资格还不知道。”

在不确定性中，如何才能保证华为不败？任正非认为关键在于服务。“服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，越来越复杂，维护越来越困难，服务将是我们不败的基础。客户需求永远是引领华为前进的源泉。未来智能社会充满不确定性，但‘以客户为中心’的价值观永远不会变。”28年的持续投入让任正非对华为抵抗不确定性有充分的信心，“华为这道历时28年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化，我们进可攻退可守。现在我们迫切需要更多的专家、将军，建立起对未来复杂网络更坚固的防线。”

“深淘滩，低作堰”，追求极致创造

面对金融危机带来的前所未有的压力，任正非在2009年初华为公司的一次内部讲话中，提出了一个很有意思的理念，叫作“深淘滩，低作堰”。“深淘滩”就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；“低作堰”就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。“深淘滩，低作堰”是对华为商业模式的一种概括。高科技企业“高投入，高回报”的传统商业模式早已深入人心。当科技企业持续在研发上“高投入”，形成了一定形式的成本优势，企业无不正大光明地把“高回报”装入袋中。有些巨无霸一旦形成垄断，还千方百计地制造壁垒，压制创新技术的应用。任正非不认同这样的哲学。2008年中国电信CDMA网络工程招标，朗讯、阿尔卡特、北电等巨头，纷纷投出了70亿至140亿元的标，而华为却只报了不到7亿元的超低价。一时间华为“裸奔”“不正当竞争”等评论铺天盖地，而任正非则很淡然。他认为这既是华为成本优势地头力的集中体现，又是华为一贯经营战略的具体体现。华为历来秉持的是“低作堰”，与运营商形成共生的关系，用低价减轻运营商的成本压力，让利给运营商，赢得其长期信任与合作，最终定能取得合理回报。

“深淘滩，低作堰”也是对华为内部运营模式的一种概括。从一线摸爬滚打出来的任正非，最重视一线的“深淘滩”。当公司一个个业务现场都具备了很强的突破能力，都能做到精进、极致时，公司的竞争力就会特别强大。而要形成这样的局面，最为重要的是让所有层级的高管，都戒掉颐指气使的工作方式，真正成为一线的服务生或仆人。这样才会形成上下合一的氛围。任正非作为创始人，从来不缺乏贴近一线的激情和对一线的敬重。他习惯于把意识化为具体行动，不断缩小自己的持股比例，扩大华为股东群体，不断把公司利润转移为员工的福利，以至于华为的高工资成为中国企业界的一道独特风景。

“深淘滩，低作堰”，还是对华为学习型组织的一种概括。任

正非是一个学习能力很强的人，能够随时清空那些既定的经验和做法。任正非清醒地认识到，现在到了一个要否定以前助推华为成功的经验、做法、体制、流程等既定的东西的转折点。华为只有“低作堰”，才能不断排除公司沉积下的淤泥，才能让华为保持活力，才能把公司外部新的东西不断引进来。有了这样的氛围，才能使华为上下坚定不移地“深淘滩”。他呼唤地头力，呼唤一线追求极致的创造，就是这种不断精进精神的体现。

任正非其实是在反思华为过去与合作伙伴之间的竞争关系，希望将以前的恶性竞争转变为良性竞争，打造价值链的优势，降低成本。华为走到今天，利润率越来越低，如果利润还靠过去那种不惜成本、不计代价的方式运作，肯定面临利润率下降的风险。他发表这个讲话，就是想在企业内部的效率上进一步挖潜，提高利润率。

资源整合的目的是通过组织制度安排和管理运作协调等来增强企业的竞争优势，实现企业资源的最大化利用，从而提高客户服务水平，企业获得盈利。深入挖掘企业的利润率，不断进行资源整合是一条重要的途径。企业资源整合一般体现在以下五个方面。

1. 优化企业内部产业价值链

企业为了提高整个产业链的运作效率，也为了用较低的成本快速占有市场，同时满足客户日益个性化的需求，需要不断优化内部产业价值链，将关注点集中在产业链的一个或几个环节，还以多种方式加强与产业链中其他环节的专业性企业进行高度协同和紧密合作，从而获得专业化优势和核心竞争力，击败原有占绝对优势的寡头企业。

2. 深化产业价值链上下游的协同关系

企业通过合作、投资、协同等战略手段，在开发、生产和营

销等环节与产业价值链上下游企业进行密切协作，加强与这些企业的合作关系，使企业自身的产品和服务进一步融入客户企业的价值链运行中，从而提高企业的运作效率，进而帮助其增加产品的有效差异性，提高产业链的整体竞争能力，整体化优势快速占领市场。如洛克菲勒从石油产业的下游向上游拓展产业链，实现资源的最大化利用。

3. 把握产业价值链的关键环节

初创企业在发展过程中，必须明确自己的核心竞争力，紧紧抓住和发展产业价值链的高利润区，并将企业资源集中于此环节，构建集中的竞争优势，借助关键环节的竞争优势，获得对其他环节协同的主动性和资源整合的杠杆效益，使企业成为产业链的主导。如西洋集团，就是通过控制整个产业链的所有关键环节，挖掘每个环节的利润，并将其做到各自环节的专业化最强，给竞争对手设置了难以跨越的进入壁垒，同时也将整个终端产品的成本降到最低点，从而形成压倒性的竞争优势，演绎了一条产业链循环盈利模式的成功之路。

4. 强化产业价值链的薄弱环节

管理学中有个木桶原理：一个木桶由许多块木板组成，如果组成木桶的这些木板长短不一，那么这个木桶的最大容量不是取决于最长的木板，而是取决于最短的那块板。因此，企业在关注核心领域的同时，也要强化产业价值链中的薄弱环节。

企业可通过建立战略合作伙伴关系或者由产业链主导环节的领袖企业对产业链进行系统整合等方式，主动帮助和改善制约自身价值链效率的上下游企业的运作效率，实现整个产业链的运作效率的提高，使公司的竞争优势建立在产业链整体效能释放的基础上，并同时获得相对于其他链条上的竞争对手的优势。如青岛啤酒对全国48家低效益啤酒厂的收购整合、蒙牛对上游奶站的收购等，都属于强化产业价值链薄弱环节的范畴。

5. 构建管理型产业价值链

企业在资源整合的时候，为了使自己始终保持竞争优势，不能仅仅满足于已取得的行业内的竞争优势和领先地位，还需要通过对以上几种产业链竞争模式的动态运用，去应对整个产业价值链上价值重心的不断转移和变化。同时还要主动承担起管理整个产业链的责任，密切关注所在行业的发展和演进，这样才能使产业链结构合理、协同效率高，引领整个行业应对其他相关行业的竞争冲击或发展要求，以保持整个行业的竞争力，谋求产业链的利益最大化。

以守为攻，将势能辐射全国乃至全球

在自家的地盘上，华为要做的是画地为牢，以守为攻，把已有的收益市场封闭起来，让敌人针插不进，水泼不进。守的策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。目的只有一个：不断将收益市场中的地位转化为销售额，同时将收益市场的势能辐射到全国。

在对手的地盘，华为摇身一变，变为猛烈进攻型，千方百计发动价格战，用一切手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。1999年华为进入四川时，上海贝尔在四川的市场份额是90%。刚开始，华为绝口不提销售，主动将自己的接入网免费给客户使用，借此在四川当地网都布上了点，而当时对手忽略了华为的这个小动作。随后，华为又将接入网的新增点抢了过来，逐渐把点连成了面。网上运行的华为设备数量有了突破性进展后，华为又伺机将接入网的优势顺理成章地延伸到了交换机，最后将华为的交换机变成和上海贝尔交换机并存的第二种制式，跻身主流机型。

日本是一个经济强国，但日本经济发展有一个致命的软肋：能源。日本的能源完全依赖进口，在20世纪70年代，中东石油输出国实行石油禁运，日本遭受重大损失。1973年至1974年间，日本通货膨胀率竟然高达25%，经济出现大幅度下滑。

在这场灾难中，日本很多企业停产或破产，企业员工无所事事，很多人不得不暂时回家。那时，日本基本上全部实行的是终身雇佣制，回家等于休假或待岗。

但是，回到家的员工根本没有心思待在家里，他们陆续回到企业，清理车间，剪除杂草，或者干点别的事情，不管干什么，都比在家里闲着踏实。而且，他们并不是受他人指派才这么干

的，而是自发的，不是为了赚钱，纯粹是出于对企业的忠诚和热爱，他们认为企业出现困难，自己有义务尽力帮助企业。有一位工人在接受记者采访时说，他回到家时，妻子训了他一顿：“公司遇到如此大的困难，你怎能安心待在家里呢？”

在经过经济危机后，这些曾与企业共患难的员工大部分都成了企业日后发展的主力军，得到了充分的信赖。日本之所以能够成为一个经济强国，之所以能够拥有索尼、松下、本田这些国际知名的大企业，和他们这种与公司共命运的主人翁精神是分不开的。对于每一名员工来说，他和企业都是水手与船的关系。在公司这条船上，每个人都肩负着排除任何潜在危险的责任。原因显而易见，行驶在惊涛骇浪中的船是那么的渺小，小事故都可能酿成灾难。一旦他们赖以生存的船只发生危险，那么船上的每个人都难逃灭顶之灾。同样，在公司中，每个人的岗位都是至关重要的，任何一个地方出现疏漏，都可能导致整个企业“沉船”。作为公司船上的一员，每一名员工都应该努力对自己的工作认真地负起责任，不疏忽每一个可能在工作中出现的错误。

公司的发展要跟得上时代的要求，不然就会被市场大潮所吞没。同样，个人的进步也要跟得上公司发展的步伐，否则，就会跟不上公司前进的节奏，这样，就面临着离开公司之船的命运。因此，在公司这艘船上，员工应当抱着为自己的未来而工作的态度，将工作看成自己事业的一个契机，和公司一起成长，共生共赢，这样才能和公司一起驶向成功的彼岸。

自主研发实力派产品，掌握核心技术

“在全球经济低迷的背景下，华为仍坚持加大研发投入，2009年研发费用达到人民币133亿元，同比增加27.4%。”华为研发人员占公司总人数的46%，并在美国、德国、瑞典、俄罗斯、印度等地设立了17个研究所，还与领先运营商成立近20个联合创新中心。华为研究所可以说是辐射、支撑到全球各个片区。现在的华为总部仅是一个行政、研究总部，仅是一个根据地、信息枢纽中心了。

可以举个例子，华为将作为世界大传输厂商角逐于世界市场，为什么？传输的芯片是我们自己开发的，使用的是0.35 μ 的技术，而且功能设计比较先进。可以肯定，在2.5G以下我们做得比国外的好。例如华为在新一代传输体制SDH中展现出强大的活力，2.5G以下级别交叉能力是全世界最强的，实现了低阶全交叉连接功能，十分适应中国电信网络复杂的需求。在自行设计的芯片中，完成的复杂数字运算功能，大大地提高了光同步传输设备的业务接口在抖动、飘移等方面的指标特性。支撑网中适应高精度定时要求的网同步技术，延伸了SDH设备在节点数和距离方面的应用。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的08机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。或称智慧财产权是指对所拥有的知识资产的专有权利，一般只在一定时期内有效。智力创造，如发明，文学和艺术作品，商业中使用的标志、名称、图像以及外观设计，都可被认为是某一组织或个人所拥有的知识产权。

保护知识产权可刺激经济的增长，近年来很多新兴产业（如信息产业等）的发展都受益于知识产权保护。华为在知识产权方面一直走在国内企业的前面，虽然2003年经历过和思科公司的知识产权风波，但华为在知识产权的保护方面和对其他公司知识产权的尊重方面日臻重视。

西方国家的企业尤其是跨国公司，深谙知识产权游戏规则。而我国企业由于历史原因，知识产权意识普遍淡薄。我们往往义愤填膺于领土、领海被人占领，而对外国企业在我国知识产权领域里的“跑马圈地”，却茫然不知或者知之甚少，更很少会意识到其潜在的危险。一场没有硝烟的战争，正在这个无形的领域里悄然进行。

外国企业在我国积极进行“知识产权布局”。在技术领域，国外公司在我国“专利圈地”。在诸如数码相机、DVD、数字电视、MP3、手机、生物制药、数控机床、汽车、电子计算机等领域，知识产权已基本为他们所掌控。在商标方面，国外品牌纷纷登陆中国，其触角已经伸向各个行业，我国大量企业已沦为他们贴牌生产的代工，我国原有的知名品牌纷纷被挤出市场或面临被侵吞的危险。在版权方面，以微软计算机操作系统为例，他们已基本实现知识产权的垄断控制，“微软黑屏事件”带给我们的震撼，至今回荡于胸。

然而，我国绝大多数企业还没有意识到这一点，没有形成自己的知识产权优势。据国家知识产权局的一项大型调查显示，我国98.6%的企业没有申请过专利。在商标方面，我国的一些知名商标在海外被抢注，“被抢注清单”令人触目惊心。只有坚定不移地实施知识产权战略，我国的企业才能在参与世界市场竞争中，拥有自己的市场控制权和话语权，企业才能做大、做强、做持久。

在保证质量的前提下，横扫海外市场

在任正非看来，困难是客观存在的，在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么？就是看谁的质量好、服务好、成本低，这是企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系问题、优质服务体系问题、质量体系问题，是我们不可动摇、不可回避的三大问题。业界要走进成本竞争，我们应该怎么做？当然，我们绝不能为了降低成本，忽略质量，那是自杀，或杀人。

任正非说：“我们要广泛地参与竞争，我们要积极扩大海外市场。‘东方不亮西方亮，黑了北方有南方。’我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量，所以我们的员工要前仆后继地奔向国际市场。世界各地，特别是发展中国家，经济水平存在严重的不平衡，存在着很多机会，对于这些地区的市场开拓，我还是很有信心的。我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题。这样，虽然市场下滑，但是我们合理配置，人均效益会上去。”

任正非认为，与国外大企业，如IBM、苹果公司等销售额相比，华为还有很大的差距。差距就在于产品的稳定性不如国外大公司。一位华为客户曾经说过：“我们也不希望你们天天过来，你们过来得越少越好，这说明你们的产品稳定性好。如果你们产品稳定性差，你们天天过来，我们也是不满意的。如果你们过来和我们交流，打打球，我们是欢迎的，但因为产品不过关，你们天天过来服务，我们是不欢迎的。”可见，想要客户满意，产品必须具有良好的稳定性。只有产品性能稳定了，销售成本才能降低，才能做到如国外公司那样赢得更多利润。

任正非非常重视生产制造环节，他认为这是公司产品达到技术先进、服务优秀、质量可靠的先决条件。他说：“生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。在这一点上我认为生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，包括从上到下每一个员工。可以把那些插件能手放在一条生产线上

去，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们高工资，要给其他人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。但不要一提‘比武’就是比速度，我认为不要忽略质量，要遵守规章。”德国企业强调质量过硬，在机械化时代，德国制造曾经风靡一时；日本企业强调精致，成为电子时代的技术标杆。两国企业在国际上具有很强的竞争优势，很大程度上归功于对生产制造环节的重视。

三鹿集团是河北一家有着50多年悠久历史的乳品企业，它所生产的婴幼儿奶粉价格相对低廉，是广大处于中低层经济水平的家庭的育婴首选产品。长期以来，三鹿集团不仅拥有稳定的消费市场，而且多次获得政府嘉奖，深受消费者好评。就在2008年1月，三鹿集团开发的“新一代婴幼儿配方奶粉的研究及其配套技术的创新与集成项目”还荣获国务院授予的、代表我国科技发展水平的最高奖项——国家科技进步奖，登上了国家最高科技的领奖台，成为中国乳品行业的骄傲。可就是这么一家顶着无数光环的老牌企业，最终却因为缺乏社会责任感，从高高的领奖台上摔了下来，再也没能爬起来。

原来，三鹿集团为了牟取暴利，在占领农村奶粉市场方面采取了低价倾销战略。为了节约成本，三鹿集团选择了添加了大量廉价“大豆蛋白粉”的奶源，而这些所谓的“大豆蛋白粉”实为伪造蛋白质的化学原料三聚氰胺。三聚氰胺是一种三嗪类含氮杂环有机化合物，作为化工原料，广泛运用于木材、塑料、涂料、造纸、纺织、皮革、电气、医药等行业，由于含有更多的氮原子，常常被用来伪造高蛋白产品。实验表明，三聚氰胺主要影响泌尿系统，可能导致泌尿系统结石，很多婴儿就是食用了含有三聚氰胺的奶粉而得了结石。据新华网报道，三鹿集团从2008年3月开始就陆续接到投诉，却未能引起高度重视，及时弥补自己缺失的社会责任，而只是敷衍一下、草草了事，直至同年9月被大规模曝光。

2008年9月11日上午，甘肃省卫生厅首次披露该省内59名婴

儿肾功能不全、1人死亡的情况，是因吃了同一个牌子的奶粉。在湖南、湖北、山东、陕西、安徽、江西、江苏、河南等省都发现多个相似病例。11日晚，卫生部称，近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，并高度怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。

危机发生以后，三鹿集团不但没有意识到自身错误，反而把责任推给所谓的“不法分子”——奶农。此外，三鹿集团上下其手，试图拉政府部门下手，用300万元“摆平”百度，要求其帮助隐瞒真相、平息事态。这些消息都激起了人们更大的愤怒与更多的谴责，三鹿集团也在这种不负责任的姿态中逐渐走向了灭亡，面临被收购、重组的命运。

在三鹿事件中，一同陷入危机的除了三鹿集团，还有伊利、蒙牛、三元、光明等众多知名乳品企业。这些企业都因为产品被查出含有三聚氰胺而遭受各方质疑，整个乳品行业受到了严重冲击，企业的招牌在信誉危机中摇摇欲坠。

其实不光是食品，所有产品面世后都与人们的生活息息相关，产品每一点质量疏忽都有可能对人们的生活造成恶劣影响，甚至危及生命。质量是企业的生命线，事关质量的任何问题都不是小问题，都应该得到最为谨慎的处理。很多企业在激烈的市场竞争面前选择了压缩生产成本，但如果因此导致产品质量下降，必然会使公司信誉为消费者所质疑，甚至有可能造成难以挽回的灾难。因此每个人都应该成为企业的安全卫士，为企业严把质量关，不把降低成本作为企业的唯一目标，实现企业的良性健康发展。

深挖用户需求，提供有力的解决方案和服务

任正非曾经教导华为人，从企业活下去的根本来看，企业需要有利润，但利润只能从客户那里来。既然决定华为生死存亡的是客户，为华为提供生存价值的是客户，华为就必须为客户服务。所以需要聚焦客户的需求，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

如今，在一个充满竞争的市场环境下，客户对产品的要求越来越挑剔。客户不仅希望产品的价格低，而且对产品的质量也有严格的要求，即希望产品“物美价廉”。相对价格差异不大的产品来说，质量的高低左右着客户的选择。优质的产品是品牌建立的先决条件，例如，在体育用品市场上，耐克、阿迪达斯等国际品牌在中国市场上的市场占有率远远高出国内体育用品品牌，这些品牌之所以能在客户中拥有良好的口碑，很大程度上是因为它们质量过硬。华为在创立初期，由于技术不太过关、生产过程大意等原因，导致一些产品的质量不是非常稳定，经常要派技术人员前去“救火”，这样，既造成用户的抱怨，导致对华为品牌的负面评价，又浪费了大量人力、物力。因此，任正非非常重视产品质量的稳定性，把产品的质量看作公司的生命。

企业想要彻底地了解顾客的需求，是一件很困难的事情，所以很多优秀的企业都非常看重市场调查。

增强顾客对公司商品的信任度和兴建超级商场，是克罗格杂货与面包公司安然度过大萧条和反连锁店运动的两张王牌。到1935年，公司已拥有50家超级商店。第二次世界大战结束后，约瑟夫·霍尔出任克罗格杂货与面包公司总裁。这位以创新著称的企业家揭开了公司发展史上新的一页。

霍尔将公司更名为克罗格公司，并引进45种公司专卖商标，以加深顾客对公司商品的印象。顾客调查活动是霍尔亲自主持的一项重大改革措施，霍尔认为：“对公司发展什么商品、增加哪

些服务、使用什么销售手段等问题最有发言权的是顾客。”

为此，他在所有现金出纳机旁安装了顾客“投票箱”。顾客可以把自己对克罗格公司的意见和建议投入箱中，如需要哪种商品、哪种商品应如何改进、需要什么专项服务等。每一张“票”上都留下顾客的姓名和联系地址，一旦该顾客的建议被采纳，他就可以终生免费在克罗格公司的商店里享受该种服务或获得该种商品，还可以获得公司赠送的优惠折扣消费卡，在购买任何商品时都享受减价。

“投票箱”深受顾客欢迎，提建议者络绎不绝。克罗格公司就根据顾客的建议不断改进，使公司每一项新出台的措施、每一种新上市的商品都获得成功。公司的经营覆盖区域扩大到得克萨斯、明尼苏达和加利福尼亚等州。1952年，其销售额突破10亿美元大关。

另一任总裁赫林把公司设立的顾客“投票箱”称为“科学的市场调查法”，他要求公司的员工要“像满足情人的要求”那样去满足顾客的要求。克罗格公司的企划、广告、革新都是根据顾客的意愿来进行的。例如，克罗格公司率先在易腐烂商品的包装上注明有效期、推出无污染的“绿色食品”、在富强粉食品中增加面粉精加工过程中易损失的营养物质等。

把握市场需要，不断推陈出新，是企业竞争胜利的关键所在。尤其对那些只经营单一产品的企业而言，不断推出满足目标顾客需求、具有吸引力的新产品，才能够使企业在同行业中总处于领先地位。克罗格公司之所以能够赢得顾客的长久信赖，获得持续成功，关键就在于与顾客的零距离接触。只有接触顾客，才能更好地满足顾客的需求，这就是克罗格公司的成功所在。

第五章

管理：一是管员工，二是谋发展

一线的员工往往更加了解问题所在，因为他们是真正在执行的人。企业想要确保执行效率，想要第一时间解决问题，不妨多给予一线的人员做决策的权力，让真正接触炮火的人来解决问题。

激活员工斗志，实现双赢

华为员工张建宁于2000年9月入职华为公司，被分配到无线技术支持部的第一线，从事GMSC35新产品的技术支持工作。从此，现场开局、现场割接支持、远程支持问题处理工作成了他生活的主旋律。2001年7月，实施中国移动GSM目标网全网升级项目，为了组织全网项目实施以及做好远程支持工作，张建宁一个月有近20天在公司加班过夜。就这样，两年时间内，他现场支持了40多个重大工程项目的割接，个人也得以快速成长，积累了扎实的专业知识和丰富经验。2003年，张建宁成为无线产品二线技术支持工程师、国内GSMNSS产品责任人。2004年10月，由于中国移动软交换长途汇接网公司特级重大项目的需要，张建宁被调入北京分部，作为移动软交换长途汇接网项目的技术总负责人。张建宁从一名普通的一线技术员，成长为华为的技术专家。

任正非常挂在嘴边的词汇中有一个是“沉淀”。在他看来，一个组织时间久了，老员工收益不错、地位稳固就会渐渐地沉淀下去，成为一团不再运动的固体——拿着高工资、不干活。因此他爱“搞运动”，任正非认为，将企业保持激活状态非常重要。华为走到今天，靠的就是这种奋斗精神和内部的一种永远处于激活状态的机制。对组织而言，沉淀层不啻为难以出手的热山芋，管理者面对该问题时左右为难，在辞退成本、组织活力、人情颜面等方面犹豫不决，就不得已采取冷处理方式，打入“冷宫”，安排闲职，希望这些沉淀层熬不住，自己主动辞职。和华为其他与众不同的做事风格一样，华为在“沉淀”问题上的做法也是非常有特点的。一方面，华为不断通过文化建设、激励机制、危机意识使员工始终处于激活状态，尽可能减少沉淀的发生，客观上讲华为的沉淀层比例并不大。另一方面，华为公司通过几次大运动较好地解决沉淀层的退出问题，比如在华为文化中占有重要地位的10多年前的市场部集体大辞职，2001年左右的内部创业风潮，2008年的7000员工大辞职，其实都是一脉相承的，每次间隔五六年，每次都是大动作。

爱默生说：“一个人，当他全身心地投入自己的工作之中，并取得成绩时，他将是快乐而放松的。但是，如果情况相反，他的生活则平凡无奇，且有可能不得安宁。”

一个对自己工作充满激情的人，无论在哪里工作，都会认为自己所从事的工作是世界上最神圣、最崇高的一项职业；无论工作的困难有多么大，或者标准要求有多么高，他都会始终如一、不焦不躁地去完成它。

任正非希望员工能说真话，2017年，他在邮件中写道：“我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只有使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广，工号00379880，晋升两级，到16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华（华为无线产品线总裁）保护不受打击报复。”

只有员工说真话，才能发现企业存在的问题，防患于未然，保证企业活力满满，公司才会充满激情。有激情就能够受到鼓舞，鼓舞又为激情提供了能量。只有当你赋予你所做的工作以重要性的时候，激情才会应时而生。

当一个人对自己的工作充满激情且话语权受到保护的时候，他便会全身心投入自己的工作之中。这时候，他的自发性、创造性、专注精神等便会在工作的过程中表现出来。为什么有些人能够发挥出自己最大的潜能，保持住自己较高的工作激情呢？

首先，是专心致志的结果。良好的注意稳定性确保了高效率、高质量。对工作的意义理解得深刻、抱有积极态度，而且有浓厚的兴趣。

其次，是有一颗平常心。不以此论英雄，也不想借此扬美名，这样的平常心态，反而能取得成功。一心想扬名、挣钱的

人，由于动机太强，行为往往会出问题，要么不协调，要么出偏差。只有把心放在一种平静悠然的状态之中，人的最大潜能才能发挥出来。

保证一线人员充满激情和活力

真正让听得见炮火的人（指一线营销人员）去做决策，是任正非做决策的核心思想。在多次公开讲话中，任正非用惯用的军事化语言对华为正在进行的组织结构调整的原因进行了明确的表述：“我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到1/3的时间是花在找目标、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……”

任正非乐意重用刚出校门的学生，因为他们单纯执着、充满激情、不怕吃苦、最肯牺牲，并真诚地相信华为的产品是最好的。在华为的销售人员当中，刚出校门的学生往往比有销售经验和丰富人生经历的人做得更成功。“我要保证一线的人永远充满激情和活力！”任正非说。对一线人员期望如此之高，源于华为把客户关系奉为至上。在非市场化环境中杀出来的华为，这是适者生存的秘籍，并被华为发扬到极致。如今华为与各地用户从高层到执行层密不可分的关系网络，就是这样一步步罗织起来的。

一架飞机正由纽约飞往洛杉矶，客舱里的一块镶板松动了。镶板尖锐的突起划破了一位乘客的袜子，他把这件事情告诉空中小姐。空中小姐手边没有工具，无法马上修理，于是她把这件事情记录下来，等到达目的地时再向联络办公室的人报告。可是联络办公室里除了一部电话和一套对讲系统以外，也没有工具。这时，空中小姐已经把问题反映上去了，在她看来，自己的工作已经算是完成了。当天下午，报告被送至“相关”部门。半小时之后，该部门又将报告放在技术部一名办事员的桌上。这名技术员不确定自己能否修复，但他并不担心，因为飞机此刻正翱翔在杜百克市（艾奥瓦州东部的一个城市，位于洛杉矶至纽约的航线中途）上方约31000米的高空中。于是，他在一本皱巴巴的记录本上潦草地记上一笔：在可能的情况下进行修复。可以肯定的是，他一定会修好那个突起，不过是在刮破另外10名乘客的袜子之后。

企业越大，组织机构就越复杂，问题向上反映需要经过层层系统，当领导者做出决策后，往往已经耽误了解决问题的最佳时间。一线的员工往往更加了解问题所在，因为他们是真正在执行的人。企业想要确保执行效率，想要第一时间解决问题，不妨多给予一线的人员做决策的权力，让真正接触炮火的人来解决问题。

多个公司并购整合，解决现金流问题

华为从小公司发展而来，不良习气还在我们身上不断地散发；组织体系也从没有经历过如此扩张，管理的脆弱，一定会在高速膨胀中显现出来；我们的队伍太年轻，好奇心、兴趣点还没有转到做实上来，幼稚还是我们向日葵般面庞的写照。而在我们的前面是竞争对手，后面也是竞争对手，他们的强大是我们年轻队伍不曾感受过的，后来者的生机勃勃，也是我们始料不及的。后退是没有出路的，落后只有死路一条。狭路相逢勇者胜，唯有针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改正，才能使我们真正健康起来，强大到足以参与国际竞争。我们真正战胜竞争对手的重要因素是管理与服务，并不完全是人才、技术与资金，上述三要素没有管理形不成力量，没有服务达不到目标。至少华为近两三年生死存亡的问题是管理与服务的进步问题。

2007年初，任正非亲自给IBM公司CEO彭明盛写了封信，希望效仿IBM的财务管理模式进行转型。华为需要的不是一般的财务咨询顾问，IBM公司自己的财务人员必须亲自参与其中。之所以认定IBM，是因为前期IBM帮助华为实施IPD等项目，带给华为“脱胎换骨式的改变”。

华为向IBM等优秀的大型跨国企业学习如何提升企业管理水平，如何对财务进行卓越化、精细化、预见性管理。尤其在2007年到2008年，财务管理、资金管理显得更加重要。任正非曾说，“我知道我们接了许多订单，但不知道哪些是赚钱的”，究其原因，就是企业发展太快了，财务管理水平跟不上，因此从2007年到2008年，华为的利润率是比较低的，对财务与资金管理系统调整、充实、提高完成后，利润率或许会提高一些。

2007年，任正非已经意识到了华为“土狼式”冲锋快要走到极致，仅仅依靠人海战术抢夺市场份额越来越难，在欧美等成熟海外市场的扩展必须得依靠更为细致的管理，这其中，财务成本控制最为重要。

在战略管理上，任正非高度重视公司运营中的现金流问题。通过公司间的并购整合，通过及时出售、分离部分资产，通过多次内部融资，通过与国家开发银行的务实合作，华为在不同的历史时期保持了公司现金流的充沛，保证了华为经营的正常化与抵御危机的能力。因此华为在不断成熟，管理不断优化。尤其是企业规模越来越大，能否有效突破发展中的每一个天花板，成为对企业家的严峻考验。而华为的应对总是积极的、卓有成效的，其应对方法与应对策略，也令人耳目一新，令人振奋鼓舞。

华为有一张名为《管理优化报》的报纸，是专门对华为自身的缺点、管理的薄弱环节进行批评、反思的。在任正非看来，在华为国际化的过程中，管理也必须不断提升，这就是优化的过程。

任正非认为，华为要走向国际化，管理体系必须与国际化接轨。实行职业化管理和拥有国际化人才是成为世界一流企业的必要条件。1997年开始，华为与国际著名的顾问公司合作，逐步建立起了以职位体系为基础、以绩效与薪酬体系为核心的现代人力资源管理制度，并实施了以集成产品开发、集成供应链为核心的业务流程变革。2003年开始，华为又进行组织机构的重大调整，将过去集权化的公司组织向产品线、准事业部制改变，缩小利润中心，加快决策速度，适应快速变化的市场，增强“以小搏大”的差异化竞争优势，逐渐建立起一套国际化的管理体系。

中国企业管理模式属于群体主义文化下的文化管理。单个企业成功的例子是海尔管理模式，支持了海尔二十几年的高速增长壮大，对海尔管理成功经验的具体分析，在《海尔企业文化的结构、功能分析与启示》一文中有所总结。温州企业之间自发形成的产业集群是供应链上企业联盟成功的例子。这些成功的例子，都是以群体主义价值观为文化支撑而形成的。

日本企业将工业工程理论与日本文化相结合，创造出了丰田生产模式。中国企业也需要在学习外国成功的企业管理经验中，

结合自己的文化特质进行管理制度、管理模式创新。在学习借鉴欧美与日本的企业管理经验过程中，应注重以企业文化建设促进对日本管理经验的吸收；重视以文化管理思路促进企业管理科学化的重要性，将群体本位价值观与西方现有的人力资源管理制度结合在一起。

在中国企业管理模式创新的过程中，无论是在企业内部管理中学习外国管理经验进行管理制度创新，还是在激烈的市场竞争中，尝试通过横向或纵向的企业间联合进行研发投入实现技术创新，以群体为本位的制度设计思路，是中国企业做大做强的必然选择与创新方向。

在管理的优化过程中，中国企业不妨借鉴C管理模式。C管理模式，就是构建一个以人为核心，形神兼备、遵循宇宙和自然组织普遍法则，能够不断修正、自我调节、随机应变的智慧型组织，并将中国人文国学（为人处世之道）与西方现代管理学（做事高效高量之法）相互融合，进行企业人性化管理的一种新型企业组织管理运营模式。

这种以人为运营核心的、具有更大的能动性和更强的应变能力的企业组织，简称为“智慧型组织”。由于它是继金字塔型机械式组织（A管理模式）、学习型扁平式组织（B管理模式）之后出现的第三种组织模式，并且是在西方先进的现代管理学的基础上，融入了中国国学之大智慧的组织类型，因而取“China”的第一个字母“C”，为这个智慧型组织命名为“企业C管理模式”。“以人为核心”是构建智慧型组织的根本，是C管理模式的关键；“以人为本”运营智慧型组织，是C管理模式的原则；“道法自然”，遵循自然组织的普遍规律和基本法则，是C管理模式的特征。

社会在变，制度在变，行业在变，员工在变，一切都在变，在这一切变化了之后，企业所使用的管理学原理，有理由迫切需要一个全新的具有实效性的适应时代需要的变革。竞争日益激烈的市场要求每一名企业管理者不断根据自身情况，选择适合的管

理模式。

要求员工从集体利益出发做事

变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。对于已经证明是稳定的流程，尽管发现它的效率不是很高，除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，其他时候就不要改了。

任正非认为，所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题，而是应该立足于公司大局，从集体利益的角度出发做事。因为没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革；如果不能正确对待变革，抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，华为一方面要求员工努力提升自己，另一方面要求员工团结在一起，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己的部下有提升的机会。通过这种方式，华为亦减少了编制，避免了裁员、压缩。任正非表示，在改革过程中，很多变革总会触动某些员工的利益，激发某些矛盾，希望大家不要发牢骚、说怪话，特别是干部要自律，不要传播小道消息。每一个人都要站在严格要求自己的角度说话，甚至也要把自己的家属管好。一个传播小道消息、不能自律的人，是不能当干部的，因为部下的许多事上司都知道，上司有传播习惯，同样会触及部下的利益。因此，华为所有的员工都要自律，禁止小道消息的传播，并帮助公司防止这些人成为干部。

实达公司是20世纪90年代国内IT界的著名企业。1998年7月，一次偶然的机会，时任实达总裁的叶龙认识了麦肯锡咨询公司的专家，双方交谈甚欢。经过麦肯锡的市场调研，实达高层决定做一个300万的咨询项目：建立高绩效的营销体系，对实达以往的管理架构进行全面变革。

麦肯锡提供给实达两个方案：一个是一步到位，一个是渐进式的。实达高层迫切希望改变，最后选择了一步到位的方案。然而实达人一时适应不了这种改革，内部管理一片混乱。新管理体

系在推行的过程中给集团经营造成了较大的负面影响，直接导致了1999年上半年经营业绩的滑坡，同时也加重了集团应收账款、物流及库存积压的损失。1999年6月，管理重组变革方案正式宣告失败，总裁叶龙引咎辞职。

实达为什么瞬间崩塌？实达的确非常重视变革，领导层求变的心情非常急切，然而心急吃不了热豆腐，实达失败就失败在急迫上。在变革过程中，领导层忽略了很多前提性问题。第一，引进麦肯锡的方法，未必适合实达实际。对麦肯锡的方法没有进行过检验和测试，就将之推向组织内部。对于究竟会带来多大的震荡，实达也缺少严密的分析。第二，即使麦肯锡的方法没问题，在选择变革战略时也犯了冒进的错误。一步到位的方法，尽管效率高，却存在巨大的风险，企业变革的速度和风险成正比关系，变革前，必须经过充分酝酿。然而，实达仓促行事，变革之前既缺少论证，又没有充分酝酿。第三，过多注意管理层的需要，却忽视了市场的需要和操作的难度。正是在变革中忽视了以上三个基本问题，使实达管理陷入混乱，企业稳定的基础被打破，新的制度尚未建立，旧的已经全面坍塌，组织也随之崩溃。

优秀的决策者绝不会把决策建立在没有论证和预测的基础上。变革固然重要，失去稳固基础的变革就是自取灭亡。那些冲动的企业家和管理者，往往过分依赖自己的经验，对形势的判断过于乐观，对变革所带来的反弹和冲击没有足够的认识，这不是成熟的企业家。而卓有成效的企业家，越是渴望变革，越会冷静地克制自己，理性地分析现实。他们会充分考虑各种因素后，在企业内外建立连续性，然后才会举起变革的旗帜，大刀阔斧地前进。

提高管理的优化和服务意识

如果管理不从小改进做起，什么事都将做不成。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。现在华为公司面临一个战略转折点，那就是管理与服务的全面优化建设。因为如果没有良好的管理与服务，就不可能有市场的扩张，就不可能有所前进，所以管理的优化和服务意识的建立是公司的战略转折点。公司安排了3~5年时间来完成这个战略转移，如果能完成这个战略转移，我们效益水平即使不能提高到和西方公司一样高，但至少也能缩小与它们的差距，那么我们也是迅猛异常了。华为公司能否在经过巨大的艰难困苦之后出现一个非线性的高速发展时期，关键在于管理与服务的全面建设问题。

华为公司有一个《管理优化报》，是专门进行自我批评的。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，《管理优化报》把它编成了一本书，叫《炼狱》。华为的管理优化进行得如火如荼的关键是，任正非对管理的重视。

1995年是华为管理进阶的起始年。这一年关于管理的关键词是：员工100%持股、产品多元化、发放股权凭证、发起“华为兴亡，我的责任”的大讨论、大规模推行ISO 9001标准、《华为之歌》诞生、要求办事处搬到当地星级宾馆办公。此外，聘请中国人民大学教授团进行人力资源咨询，成立工资改革小组，设计工资分配方案。年底，任正非提出重建企业管理系统。1996年1月，任正非要求总裁办牵头制定一部员工行事准则，于是《华为基本法》诞生了。

在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的光荣与梦想，一切的改变和改革都是必要和必需的。不必继续追问这个理想背后的根源与动机，关键在于华为正在被理想驱使，并努力奋斗。

有这样一个小故事：很久以前有5个和尚住在一起，他们每天都分食一大桶米汤。但是因为贫穷，他们每天的米汤都是不够喝的。一开始，5个人抓阄来决定谁分米汤，每天都是这样轮流。于是每星期，他们每个人都只有在自己分米汤的那天才能吃饱。

后来经过研究，他们推选出了一位德高望重的人出来分米汤。然而好日子没过几天，在强权下，腐败产生了，其余4个人都会想尽办法去讨好和贿赂分汤的人，最后几个人不仅还是饥一顿饱一顿，而且关系也变得很差。然后大家决定改变战略方针，每天都要监督分汤者，把汤一定要分得公平合理。这样纠缠下来，所有人的汤喝到嘴里时全是凉的。

最后大家想出来一个方法：轮流分汤。不过分汤的人一定要等其他人都挑完后，喝剩下的最后一碗。这个方法非常好，为了不让自己喝到最少的，每个人都尽量分得平均。在这个方法执行后，大家变得快快乐乐，和和气气，日子也越过越好。

实施制度管理是企业管理高效的一个重要方法，同样的5个人，不同的分配机制，就会产生不同的效果。如何制定一个完善的管理机制，是每个领导需要考虑的问题，完善的管理机制就是竞争力。

制度管理是以制度规范为基本手段协调组织协作行为的管理方式，一个制度完善的组织往往能够高效运营。但制度管理绝不是管理的全部。

企业管理是一个任重道远的课题，要随着市场、需求、员工等因素的变化而不断调整，只有能够将“以人为本”的管理模式与制度管理的模式成功结合，并不断发展完善的企业，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

第六章

解决公司发展中的内部矛盾

要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我，而超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化、国际化。

解决产品投入成本与产出比问题

企业领导做决策时最难的是成本控制，没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。明年生产要翻一番，但人员不一定要翻一番。从成本中要效益，只有在成本计算上进步了，我们才可能实现机关干部与研究、市场同工同酬。

华为一直秉承大投入大产出，在研发和人力资源等方面的投入是巨大的，但投入不能是盲目的，该花的钱一分不能少花，不该花的钱一分也不能花。华为在加速增长时期，许多员工片面地追求销售额的增长速度，不太注重成本。这一时期，虽然公司收入呈现100%的增长速度，但管理费用、销售费用却以超过100%的速度攀升，利润只有百分之十几，高投入并没有带来高利润，可见企业通过成本控制获得盈利，比开拓市场来得更有效。

《华为基本法》对成本控制做了详细的解读，第八十二条规定：“成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。应重点控制的主要成本驱动因素包括：（1）设计成本；（2）采购成本和外协成本；（3）质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本；（4）库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料；（5）期间费用中的浪费。”第八十三条也规定：“控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营特点，合理分摊费用。公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。”

任正非反复强调，如果华为不能控制成本，随着企业竞争越来越激烈，利润空间越来越小，公司的生存和发展将面临很大的困难。

成本管理是现代企业管理中一个重要内容，是企业永恒的主题，成本控制更是企业财务部门最主要的职责和任务之一，也是通过管理出效益的最具体、最有效的措施之一。企业开展成本控制要树立科学发展观，实行精细化成本管理，不仅要抓“大成本”，还要抓“小费用”，做到“全员、全过程、全方位”的“三全到位”，为此，企业就必须采取成本控制措施，改进现行成本管理的不足，立足战略管理的角度，建立健全成本管理体系。

在进行成本控制的过程中可以以下四方面内容作为参考。

(1) 用发展的思路制定科学合理的成本控制目标。成本的控制有相对成本控制和绝对成本控制之分。绝对成本控制是把成本支出控制在一个绝对的金额中的一种成本控制方法；相对成本控制是指企业为了增加利润，要从产量、成本和收入三者的关系来控制成本。

(2) 树立“大成本”观念进行可控成本的成本控制。以企业管理能否对成本施加影响力来区分可控成本与不可控成本。企业管理人员能对成本施加影响并可以调节成本的是可控成本，反之则是不可控成本。但是成本的可控与否，不是固定不变的，在一定的范围和时间里是可以转化的。

(3) 注重“小费用”，实施全员、全过程、全方位的成本控制。成本是企业生产经营活动的综合性指标，涉及各方面的管理，同时也涉及各层次的人员。但是，长期以来，人们一直存在一种偏差，把成本管理作为财务人员、少数管理人员的专利，认为成本、效益都应该由企业领导和财务人员负责，而把各车间、部门、班组的职工只看作生产者，导致管成本的不懂技术，懂技术的不懂财务，职工对于哪些成本应该控制、怎样控制等问题无意也无力过问，成本意识淡漠。

(4) 以企业价值最大化为目标进行成本控制，在成本控制中要引入价值链方法，对企业生产经营过程的每个环节、每项工作都要用价值链分析方法，分析其是否有效地利用资源为企业创

造了最大化的价值。

领导和员工都要自我批判，与环境相适应

任正非曾被问到一个问题：“您对华为人最大的期望和要求是什么？”他说：“华为人要有自我批判精神。”他希望华为人每日三省吾身，要意识到自己的不足，并不断地加以改进，不断地优化自身。而作为华为的中高级管理干部，更应该具有自我批判的精神。他说，员工没有达到工作要求，管理者也有责任；员工犯了错误，管理者也应该受到批评。他还强调，自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。

任正非认为，自我批判要从高级干部开始。高级干部之间的自我批判和所谓的“高层内部斗争”并不是一个概念，大家的批评仅限于工作，争论、批评完，大家又握着手工作去了。任正非要求，华为中高级干部要在自我批判方面做出表率。

他不止一次地对员工这样说：“要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我，而超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云‘三人行，必有我师焉’，这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，另一人就是敢于直言的下属、真诚批评的同事、严格要求的领导。我们也告诫员工，过度地自我批判，以致破坏成熟、稳定的运作秩序，也是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义。在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。”

TCL总裁李东生也是一个善于自我反省的人。TCL曾在推行国际化进程中遭遇挫折，对此，李东生在公司内部论坛上发表了系列文章。文章通过《鹰之重生》这一故事不仅分析了TCL遭受挫折的原因及存在的情况，还深入探讨了在当前情况下通过什么样的方式实现“涅槃重生”。

更为可贵的是，在系列文章中，李东生进行了深刻的自我反思，比如，为什么以变革创新见长的TCL却开始裹足不前？为什么我们引以为豪的企业家精神和变革勇气却没有起到应有的作用？

面对这些问题，李东生明确指出自己应该承担主要的责任：没能在推进企业文化变革创新方面做出最正确的判断和决策；没有勇气去完全揭开内部存在的问题，特别是这些问题与创业的高管和一些关键岗位主管、小团体的利益相关联的时候，他没有勇气去捅破它；在明知道一些管理者能力、人品或价值观不能胜任他所承担的责任的时候，他没有果断进行调整。他还针对公司出现的一系列问题总结自己的管理失误，进行反思。

李东生的深刻反思使他认识到当时企业存在的重大问题，通过在企业内部进行充分讨论，李东生找到了解决这些问题的方法，为TCL的下一步发展指明了方向，使TCL像鹰一样重生。由此可见，无论是对企业组织，还是对管理者个人，内省都是实现提升的重要途径。

自省是自我素质、自身能力得到提高的前提，只有坚持通过自我批判，不断发现自身的不足之处，才能不断完善自己，从而获得更大的发展。

做大做强不等于扩张

在任正非看来，公司的扩张必须充分考虑公司的供应链系统，包括售后服务、制造体系等。供应链系统是一个整体，任何一个环节出错，都会给企业带来灾难。所以，在任正非看来，在各方面的体系还不够完善的条件下盲目扩张无异于自杀。有计划、不盲目的扩张能够成就一代企业霸主；无节制、一味追求速度的扩张很可能是浩劫的开始。过快的增长速度，会给企业带来很多不确定性因素，企业就会面临不稳定的局面。

因为发展太快就一定有漏洞，有后遗症，而这个问题并不是靠经营者的能力可以完全解决的。那些迅速崛起又迅速倒闭的企业都是因为这个致命的错误。

因盲目扩张而倒闭破产的企业不胜枚举，如德隆集团。德隆集团是一个拥有270亿资产，超过200家企业的大集团，它参与了十几个产业的经营，横跨一、二、三产业，从农产品加工到金融、证券、飞机厂，走上了一条风险极高的扩张之路；再看亚细亚集团，它的破产同样是因为无度扩张；还有美国著名的安然公司，也是由于盲目扩张而破产。所谓兵马未动，粮草先行，强调的就是各个环节的协调一致。

企业生存和发展的目标可以归结为相互关联又不能等同的三个词，即“做大”“做强”和“做久”。但绝大多数的经营者只有做大做强的雄心，却没有做久的胸怀和格局。

从这个角度上看，任何一个企业都需要有长久发展的策略。对国内外的所有百年企业的发展分析表明，这些企业之所以能够超越固有的企业寿命周期，是因为在长达百年的历史中一直处于相对稳定的成长期和成熟期，能够保证企业在上百年的时间中持续生存和发展。

物壮则老，大器晚成。想长久发展的企业经营者们一定要明白这个道理。

2005年初，五谷道场在品牌价值上出奇制胜，“拒绝油炸、留住健康”“非油炸、更健康”等理念让五谷道场迅速占领了市场。

上市前3个月，五谷道场就在各城市选择高档社区、写字楼、学校、车站码头、交通要道进行大规模免费派送。五谷道场开始红遍中国，上市当月即获得600万元的销售额。半年后，五谷道场市场在全国铺开，每月回款约达3000万元，公司上下无不陶醉在这迅速的胜利之中。五谷道场不断扩大销售队伍，增加产能，加大广告投入，同时在全国30多个城市设立办事机构，半年内员工数量一度扩展到2000多人。原本仅有几十个人的北京本部，竟然在很短的时间内建立起一支近千人的销售团队。

但这时的五谷道场已经埋下隐患。其财务控制过于粗放，严重透支了企业资源。“我们是中型企业在做大型企业的事情。”掌舵人王中旺也曾对媒体承认，“我们已经投资了4.7亿元，仅广告费就支出1.7亿元”。真正形成现金流的只有3亿元，这使得五谷道场的现金流开始吃紧。2007年中期，五谷道场在全国各地超市相继出现了断货现象，五谷道场这个品牌逐步退出市场，中旺集团只好吞下失败的苦果。

发展企业，生存和发展同样重要，扩张和稳定需要平衡。经营者的责任就是要巧妙地把握住这两种力量之间的动态平衡，促使企业在扩张的过程中保持稳定，在稳定的基础上进行新的扩张。

质量好的车才能开得快。以德国汽车品牌举例，奔驰为人所称道的高质量不仅体现在发动机系统上，还体现在刹车系统上。驾驶者驾驶奔驰汽车的时候可以很放心地提高速度，因为良好的刹车系统让驾驶者没有翻车的后顾之忧。但当驾驶者开刹车性能一般甚至相对较差的汽车时，一定不会开得和奔驰车一样快，因为一旦车速过快则很难刹车，容易造成危险。所以说，没有把握停下来的人是跑不快的人。

在企业界长期存在着一种企业经营的悖论，认为企业的成功就是要以最快的速度把规模做大做强。因此，许多经营者进入了一种思想误区，觉得企业如果不能一直向前进，那就不算成功。最近几年国际、国内企业的并购和投资热潮证明了这一点，实际上有许多企业一并购就死，一投资就伤。

有人曾经将竞争比作老虎，企业在发展的过程中，如果停下来，就会被老虎吃掉，但是若马不停蹄地赶路，则可能会因为精疲力竭而倒下。因此，企业领导人必须平衡好这两者之间的关系，控制好企业前进和发展的速度，既要防止跑得太慢被“老虎”吃掉，又要防止奔跑太快而摔倒。因此，经营者必须要保持冷静的头脑，经常审视企业前进的速度，把握好稳定与发展的度。

确立绩效考核法，缩减人员流动率

华为一向为员工提供高出行业普遍标准的薪资，让员工能够充分享受优越的福利待遇，在普遍高薪的情况下更是施行向优秀员工倾斜的薪资策略。事实上关于薪资管理，华为最初也度过了一段时间的绩效考核“混沌期”，人力资源部没有真正的绩效考核。当时的人力资源工作人员只关注其有没有及时填补公司的岗位空缺，而招聘成功率及新聘员工的离职率等考核指标基本不会顾及，定性的考核指标让人力资源工作人员对考核结果几乎漠不关心。这种“糊涂工作状态”遭到了抱怨：“我与同事的上升空间和年终奖励好像更多是依照上司的心情而定。”人力资源工作人员希望也能像业务部门一样在年终时拿到一张清晰的绩效考核单。就这样，华为在懵懂中摸索着自我改变，并将这种愿望变成了现实。

2001年前后，华为人力资源工作指标越来越规范了，任务书里开始有一些对工作任务的清晰描述。从此，华为工资分配实行基于能力的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果。

为了能让处于高薪中的员工消除太平意识，任正非导演了一次“降薪行动”。华为的降薪从高管开始，像一场声势浩大的誓师。2002年该集团的利润缩水4/5。2003年春节刚过，400多位高级管理人员在降薪倡议书上签名，最后，362位总监以上管理人员降薪10%。这对弥补华为集团的财务损失并无实质作用，却能够鼓舞全体员工同心协力去克服困难。

任正非的《华为的冬天》之所以能成为业界流传一时的“教材”，就是因为任总对华为企业发展的忧患意识让业界人士产生了深深的共鸣。可以说，如果没有自上而下强烈的忧患意识，所有的危机预警机制都会形同虚设。微软创始人比尔·盖茨说过，“微软离破产只有14天”。而这个全球目前市值最高的软件巨无霸之所以能经历一次次包括来自美国司法部及各同行的围剿而

安然无恙，恐怕与这种深刻的忧患意识不无关系。

企业的危机是不可预测的吗？在我们回首看许多企业所面临的危机时，就会发现，几乎每一次危机都有事前的征兆，可能这种征兆大家已经见怪不怪，熟视无睹了。问题在于这些事前的征兆究竟在多大程度上得到了重视，在哪些方面采取了切实有效的对策，是否真的解决了问题，排除了危机大范围爆发的可能性。

《华为的冬天》带给我们这样一个重要的启示——最危险的情况是你不去思考可能出现的危险。在企业经营的过程中，危机总会不知不觉地到来，因此，企业就要预先做好准备。怎样做准备呢？那就是时刻树立危机观念，对企业的不足之处加以改进，从而使企业健康快速地发展。

清华大学公共管理学院危机管理课题组、零点调查和中国惠普有限公司曾经共同对企业危机管理现状进行调查，结果显示：内地45.2%的企业处于一般危机状态，40.4%的企业处于中度危机状态，14.4%的企业处于高度危机状态，这就意味着有一半以上的企业处于“十面埋伏”之中。

企业就好像是一艘在风雨、礁石、海浪中穿行的船，只要不停止航行，危险就一直存在。然而，风“起于青萍之末”，对于企业而言，预防危机的难度在于危机的先兆可能很细小，很容易被忽略；也可能出现的频率很高，以致麻痹了决策者的神经；还可能从先兆出现到危机爆发的时间极短，企业无暇顾及。能够从先兆中预测到危机，并提出防范危机的对策，比挽救危机更重要。而对于企业，除了提高企业的预见力，还要提高企业的抗震性。

及时树立危机意识，掌控企业发展中的每一个小问题，企业才能在竞争中顺利前行。

第七章

对公司领导层严格要求

对每一个错误要逆向去查，找出根本原因，加以改进，并从中发现优良的干部。正向考核很重要，逆向的考核也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。

将多余领导组成数据库小组

中国企业发展过程中，遇到的一大问题就是机构臃肿、效率低下。众多国有企业和部分民营企业在改革前，内部普遍存在机构臃肿、人浮于事、效率低下的问题，减员增效的呼声越来越高。华为也一度面临同样的问题，1998年，经过1997年前后大规模扩招人才，华为员工已经突破8000人，而华为在海外市场上的业绩仍然没有多大的起色。这导致华为人均效益的下降，任正非认为，如果效益无法提高，利润无法获得增长，那么现行的工资将无法维持，减员增效势在必行。

在访问了美国、日本和德国等国家的先进企业之后，他深深感到与世界先进的管理体系相比，华为还有很大的差距，如在绩效管理时最容易犯的错误是只关注绩效结果，不关注绩效改进，在对新员工与老员工进行绩效评定时尤其突出。老员工由于本身任职能力强，产出多，但可能相当长时间没有进步；新员工由于来公司时间短，产出少，但进步大。对这种情况有些主管只比多少，不比进步，打击了员工不断改进的积极性。

华为采取如下方式改进绩效：首先，分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题；其次，针对存在的问题，制订合理的绩效改进方案，并确保其能够有效地实施，如个性化的培训等；再次，在下一阶段的绩效辅导过程中，落实已经制定的绩效改进方案，尽可能为员工的绩效改进提供知识、技能等方面的帮助。

华为的市场部机关曾经被任正非贴上了“无能的机关干部”的标签，因为其办事效率低下，且过于依赖他人服务，掌握不了程序化、系统化的工作方法。任正非认为，对事负责和对人负责是两个不同的概念。在华为的发展过程中始终存在一批干部，习惯于事事向上级请示，也就是任正非所说的“对人负责”。对人负责的态度造成了华为的机关部门一定程度上人事臃肿，办事效率低下。对此任正非强调，要建立以流程型和时效型为主导的体系，

即对于已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，直接通过。

针对市场部机关，任正非规定“从明天开始，市场部把多余的干部组成一个数据库小组，所有数据只能向这个小组要，不能向办事处要，办事处一定要给机关打分，你们不要给他们打那么好的分，让他们吃一点亏，否则他们不会明白这个道理，不会服务于你们，使你们作战有力”。

企业减员增效是指通过持续重组和深化用工制度改革，使员工总量逐年减少，员工队伍素质逐年提高，员工队伍结构逐步趋于合理，人工总成本得到有效控制，劳动效率有较大幅度提高。

企业减员增效有两种主要形式：一是精干主体、分离辅助，即将企业非生产部分和间接辅助部分从企业主体分离出去，面向社会，创收节支，独立核算，自负盈亏；二是下岗分流、转岗就业，即按合理用工定额，确定主体职工编制，通过竞争上岗，裁减富余人员，使多数下岗职工向非工业转移。

任正非所提倡的减员增效，是指尽可能地发挥出每一名员工的能力，以最少的人力收获最让人满意的结果。对于企业来说，是否应采取“减员增效”的措施还应根据企业自身的具体情况和所处的环境来决定，因为减员有时未必能增效，还需要企业承担一定的风险后果。

举例来说，减员后企业可能要面对这些风险。

首先，是关键人才、重要技术、商业秘密的流失风险。

许多企业在裁员时把注意力集中在人工成本上，对员工能为企业创造的价值视而不见，没能像评估机器、房产、专利等财务资产一样评估员工的价值，结果裁员中丧失了一些对企业的发展富有价值的人才。尤其是结构性裁员中，企业的一些部门甚至整个事业部会因业务调整而被砍掉，大量优秀员工往往随之被解

雇，他们所掌握的企业生产管理技术、客户关系、商业秘密随之流失。当企业度过一时的困难，回头需要扩充人员时，却发现那些具有潜力的员工已为他人所用，削弱了本企业的核心竞争力。

其次，是实施操作与内部公平风险。

在裁员目标人员确定、员工总量变化、裁员过程控制、裁员赔偿、裁员方式方法选择实施操作的各个环节和技术上都存在一定风险。如果企业在裁员的政策、规则、标准、程序以及操作上不能公平公正地对待员工，不能维护被裁员工的合法权利，则不仅会造成被裁人员的争辩、反对和联手抵抗；而且最坏的情况是，留任员工自危、焦虑、意志消沉、对企业不信任而士气低迷。有研究资料显示，如果裁员使部门规模缩减一半或2/3，或使留任员工的工作负荷增加到以前的两至三倍时，员工就会表现出保守、恐惧、畏缩或麻木等消极反应。

再次，是要素资源匹配度低，投入与产出不统一风险。

企业绩效的提升乃是投入与产出的统一，裁员只有在企业经营绩效的稳定或增长时才有意义。在减少人力资源投入的前提下，改进或提高企业绩效的根本路径，得依靠提高人、财、物、技术、信息等要素资源的集合优度，依靠从资源投入到成果产出的转化效率提高。实践中，有不少管理者容易把注意力放在节省人力成本或人力资源使用上，不去花力气相应提高要素资源的匹配优度和资源到成果的转化效率，结果往往陷入裁员先行(或单行)，投入与产出不统一，减员难以增效的系统风险之中。

最后，企业“软”实力受损风险。

许多企业的裁员行为着眼于企业财务资产、资源、技术效率、利润率等硬实力的提升，到头来却往往由于损伤其形象、口碑、品牌、影响力、文化、传统、行为规范、心理契约等“软”实力而无助其核心竞争力的增强。企业裁员时，应认真把握企业自身一贯奉行的价值观念、管理方式、行事风格、企业文化等软实

力。企业降低软实力的损失并不亚于硬实力降低的损失，而且是长时间难以弥补的。

裁员举措在一定环境、条件和时间下，确实能给企业有针对性地摆脱困境带来积极效用，但同时也给企业留下一些隐患。随着时间的推移，当企业的经营环境和业务情况发生变化，当运营状况超越裁员的原有前提和边界时，它对企业的积极作用就开始降低、扭曲，甚至走向反面。因此，裁员策略往往潜藏着短期脱困与长期发展相冲突的风险。这就告诫我们，裁员无论何种原因都应当始终基于企业的竞争环境、发展战略、产品和服务市场的发展变化需要。

减淡领导人光环效应，一切按流程运作

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变成为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。公司将在两三年后，初步实现IT管理，端对端的流程化管理，每个职业管理者都在一段流程上规范化运作。

毫无疑问，在华为员工的心目中，特别是在那些在华为工作时间长达十几年的员工心中，总裁任正非就是华为的灵魂和英雄，“没有任正非，华为的前瞻战略肯定会大打折扣”。

但任正非不这么想，“华为不需要英雄”。任正非经常讲，“一个没有英雄的公司是一个最好的公司。过去是靠英雄打下这份基业，现在是靠流程、靠平台，不再是靠一个能人”。

任正非从来不否认与华为一起打拼了20年、见证的华为点滴成长的老员工们，是华为的英雄。但与此同时他还强调，没有任何员工可以凭借着过去的贡献而自居为华为的英雄，影响甚至阻碍华为的进一步发展。华为需要每一名员工都有着成为英雄的信念和向英雄学习的精神，但这并不代表英雄个人主义可以在华为扎根。华为想要在国际市场中稳稳地占有一席之地，就必须不断淡化英雄主义色彩，一切让制度和管理说话。

“以前我们还有家传手艺，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆50里都知道我们家菜刀好，然后孙子继承了爷爷的手艺。在方圆50里我还是优秀的铁匠，就能娶到一朵金花。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化了。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传手艺，被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。”

诚如任正非所说，爷爷有着祖传的手艺，是那个年代的打铁

英雄，但是现在的我们不能一味地崇拜那个年代的英雄，要不断开拓视野，用更先进、更完备的知识和技能装备自己，才能生存下去。淡化英雄色彩，实现职业化管理，是每一家企业的必由之路。

在国际上，职业化水平比较高的主要是美国、欧洲等一些经济发达的国家和地区。目前，我国的职业化状况不容乐观，管理类职业化刚刚开始，这个问题不是出在员工身上，而是出在企业没有一个职业化的体系作为保障。外企的员工职业化程度高，主要是因为他们的管理机制、管理体系比较健全。从现在的情况看，中国的职业化道路至少还要3年到5年的时间。

国内企业的组织架构、流程制度、运营管理，主要还是学习和模仿西方企业；职业化的发展，模仿的痕迹也同样很重。西方企业强调的职业化素养、职业化行为规范和职业化技能三个方面的职业化核心内容，虽然很多企业都在学，却没有像前者那样起到预期的效果。原因在于这些企业职业化管理没有根植于中国的传统文化，没有从国人所受的文化熏陶角度出发，抓不住内因，自然很难被重视、认同和接受。众所周知，上班可以锻炼身体甚至洗澡的“自由散漫”的美国人创造了微软、GOOGLE等这样的超级企业；循规蹈矩、沉默寡言、不善变通的德国人拥有奥迪、宝马、奔驰；被上司扇了耳光还得点头哈腰的日本人，也打造出了松下、索尼、丰田等世界级大品牌。换言之，不同的民族个性都可以创造出世界级的品牌。中国有如大庆“三老四严”“四个一样”的好理念，善于学习的中国人同样可以搞好企业职业化，打造出世界级的好品牌。

强化终身学习意识，做学习型领导

在入世和国内日益高涨的反垄断的双重压力下，中国在20世纪90年代后期加快了电信改革的步伐。经过一系列调整，中国电信市场上形成了中国移动、中国联通、中国电信、中国吉通(以国际互联网的接入服务为主)、中国网通(以数据宽带网络业务为主)、中国卫星(以卫星通信业务为主)和中国铁通共同角逐的格局。电信市场的分拆带来了不稳定因素，各省的电信网络建设都停滞了下来，“组织调整”“企业内部建设”“分拆业务”成为各电信部门的关键词。因此在1999年，华为自创业以来首次年增长率没有超过50%，任正非感觉到了“寒意”。正如任正非所提醒的，从全球来看，2000年纳斯达克指数一年下跌56%，第一次互联网泡沫破碎。思科、爱立信、摩托罗拉等电信设备巨头，纷纷告别了持续增长的状态。而包括朗讯和北电在内的巨头，都陷入亏损泥沼。在那年冬天，朗讯裁了一半以上的员工，北电裁了2/3的员工。

以2000年4月纳斯达克股灾为导火索的全球电信产业的下滑波及了中国市场，在这一年，华为第一次增长停滞。与此同时，由于策略失准而错失小灵通和CDMA这两块“冬天”里最大的“奶酪”，则是华为没有延续增长神话的主要内部原因。

任何人都不是全才，领导干部也不可能什么都懂、什么都会，但如果没有自己的专攻、特长，仅仅靠什么都是略知皮毛的“样样通”“万金油”，是难以立住脚的。生命之舟只有载满知识，才不会左右摇晃、翻沉搁浅。而学识也有阶段性、时效性，需要及时补充、更新，因此，要强化终生学习意识，既要知识化，又要专业化，做学习型干部。对所从事的工作钻进去，研究透；对所管理的领域，力争干得比一般人出色，做个“行家里手”，自然会“服众”。

爱华公司的董事长兼总经理小林村子是位杰出的电器方面的专家，公司在他的领导下日益发展成为日本首屈一指的国际大公

司。有一次，在召开董事会时，小林村子进行自我检讨，他说：“所有处于高层的人，不论性别、年龄，都有一个致命的错误，那就是在错误面前不敢站出来勇敢面对，而是遮遮掩掩，生怕所犯的错误的身份抹黑。其实谁不曾犯过错误呢？重要的不是已犯下的错误，而是对错误的正确面对，以及深刻的反思，以获得更多的经验教训，避免以后再出现类似的错误。勇敢地面对错误、承认错误并及时加以改正，这才是作为一个领导人稳重、成熟、坚强、公平的表现。”

小林村子的这段话，充分说明作为一名高层领导，应该时刻进行自我反省，及时发现自己的过错并毫不掩饰地勇敢承认，并设法努力改正。领导者，应该坚持绩效精神，敢于面向结果，这是卓有成效的管理者的基本素质。领导者，应该时刻提醒自己，明确自己的责任，并为自己的过失承担责任。责任代表着一个人的品质和态度，领导者敢于承认自己的过失，既是对自身的反省，也是对员工提高责任意识的暗示。

成为成功领导者的关键在于替下属承担相应的责任，这是领导者能成为领导者的重要前提。作为领导者，你当然要授权你的下属去做那些具体的事情，怎样去做是完全由他们自己决定的，但最后负责的只能是你，不管你的下属工作得好还是坏，这全由你承担，这就是作为一个领导者的义务和责任。领导者既然负全部的责任，领导者犯错就应该及时纠正，勇敢承认错误，有错能及时改正，这才是明智之举。

领导者要有卓越能力和道德责任感

在一个企业中，每一个人都扮演着不同的角色，每一种角色又都承担着不同的责任，然而，想要成为企业的领导者，势必要肩负更高的责任。领导者必须清醒地意识到自己的责任，并勇敢地扛起它，才能对自己和企业问心无愧。

作为华为的最高领导之一，任正非就是一个十分有责任感的人。虽然任正非身体一直不好，但为了华为的生存和发展，他一直身体力行。从1992年开始，任正非就多次出访各国，探寻国外成功企业的经验，他多次在寒冷的冬季出访俄罗斯，远赴德国、美国，一边要承受由于时差、环境、气候等带来的不适，一边还要竭力融入当地的文化大背景中去分析和理解当地企业的经营管理。为了公司的发展，也为了便于和国外企业家沟通，任正非在50多岁时开始学习英语，华为员工经过他的办公室时会感到一种来自心底的崇敬，当然还有油然而生的紧迫感，由此，他们想：“我还有什么理由不努力好好学习、好好工作？”

管理学家德鲁克认为，领导者要具备两种要素：出色的能力和强烈的道德责任感。有能力的人很多，但能够成长为优秀管理者的人屈指可数。缺乏优秀的品格和个性魅力，领导者的能力即便再出色，也无法成为成功的管理者。领袖魅力源自工作能力和为人品格。

领导者素质，是指在先天禀赋的生理和心理基础上，经过后天的学习和实践锻炼而形成的，在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。对于一个企业来说，好的领导者就是其支柱，所以，在人员素质竞争中关键的是领导者的素质。

正如任正非所言，一名员工能否成为领导的前提，是他有没有愿意为企业奉献的精神和对企业负责任的信念。不负责任的人，即使知道一份工作来之不易，也还是用一种敷衍的态度去工作，马虎执行，不求品质。造成这种状况的原因在于，他们都没

懂得一个道理：责任，不单是为了老板，更为了个人的成功，缺乏对工作负责的精神，永远没有能够执掌大任、自己成为领导的一天。

任正非说：“我们让最有责任心的人担任最重要的职务。我们公司确立的是对事负责的流程责任制，我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会；并不断地把例外管理转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制，这样公司才能做到无为而治。”

一个公司有三个大分厂，一分厂历来管理基础较好，但规模较其他两个分厂小一些。一分厂的厂长姓林，正是在他的一手经营下，一分厂才有了良好的业绩。

后来，董事长决定调林厂长到三分厂当厂长。

三分厂是公司规模最大、设备最先进、管理却最混乱的一个分厂。之前已经有好几个厂长去那里，都无功而返。因此，得知调动消息时，林厂长很矛盾：不去吧，董事长可能不高兴；去吧，一旦搞砸了，想再回一分厂都不行了。而且，由于多年管理一分厂，一切工作运作程序早就规范化了，管理起来很轻松。

思量再三，林厂长还是答应调往三分厂。半年多的时间过去了，林厂长身先士卒，全心投入三分厂的工作中，原来最混乱、生产能力最低的三分厂，一跃成为整个公司的生产管理标杆区，各项指标均占据首位。

董事长决定把三分厂的经营管理权下放给林厂长，并给他年薪80万元。林厂长原来的工资，每月只有5000元！

企业领导者的素质是一个主观修养适应客观需要的问题，是一个动态性的问题。企业所处的时代不同，面临的任務不同，对领导者的素质要求也不同。领导者的素质对企业的经济效益有很

大影响，领导者的素质好、水平高，可以提高领导者的影响力和号召力，把领导工作搞得更好；领导者素质的好坏关系到事业的成败，可以适应万变的市场，充分施展自己的聪明才智，带领职工更好地搞好企业。但能否实现这一切的前提，是领导者有没有为企业奉献的精神。责任胜于能力，一个人如果没有对企业和对员工负责的态度，即使再有能力也无法胜任领导者的工作。

按绩效、技能、资历来考核领导

在有些企业里，经常会听到一些不太易懂的头衔，像正部级设计师，副处级绩效主管，正科级业务员，等等。就是在具体职位前面加上了相应的行政级别，这样一来，地位和待遇等级都可以一目了然。

1998年之前的华为，就是这样的一种称谓模式。每到公司开会的时候，先要规定一下参会人员的级别范围，如科级以上或者处级以上等，不论你是管理人员，还是专业人士，只要满足相应的级别要求，都必须参加，如果不清楚自己是否符合参会条件，可以先去问一问上司。

伴随着企业的发展，除管理层之外，也涌现出技术、营销、制造、采购、财务以及人力资源等方面的专业人士。和唯一的行政称谓比起来，叠加式的头衔，已经进步了许多，承认了专业人士的地位，但还没有完全跳出“官本位”思想的束缚。在许多专业人士看来，最好能兼个科长、处长之类的行政职位，或者干脆直接转向管理职位发展，否则职业前景依然黯淡。职业发展既像是在登山，又像是在走迷宫。登山是指在层级式的组织结构中，越往上位置越少，还要同时顾及一不留神摔下去的危险；而走迷宫，就是有许多条通道可供选择，但很难辨别到底哪条路径是正确的，毕竟走错路或回到起点的情况也时有发生。

任职资格标准究竟是基于技能、行为、绩效还是资历、学历等其他要求，是等级标准设计需要解决的关键问题。

任正非说：“我们公司在推行领导考察机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。同时，我们要推行以正向考核为主，但要抓住关键事件逆向考事，事就是事情的事。对每一个错误要逆向去查，找出根本原因，加以改进，并从中发现优良的干部。正向考核很重要，逆

向的考事也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视。要避免考绩绝对化、形而上学，特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。”

英美专家一致发现，以员工持续产生高绩效所需要的关键行为为核心的任职资格标准，最能客观评价任职者的胜任程度。

首先，与一般概念性技能难以衡量相比，行为能力可以通过举证来判定，同法律诉讼中所使用的方法类似。是否具备某一等级的任职资格，不是由本人确定，也不是主管根据主观印象来评判，而是根据行为事实举证的原则，正面的证据可以支持，反面的证据可以否定，由此形成的评价标准既客观，也具有很强的操作性。

其次，以绩效标准进行评价，不存在“天上掉馅饼”的偶然性。行为是产生绩效的最直接因素，行为能力评价中的举证，综合考虑了员工的累积绩效贡献以及在完成工作之中的过程行为。如果某个人只是偶尔为之，不一定能够满足资格标准的要求，这就避免了评价中的偶然因素，符合职业行为需要持续一贯的原则。此外，以行为能力为核心，将应知应会、资历、经验等只作为参考项，也摆脱了传统的“论资排辈”现象。

华为在借鉴英国模式的基础上，设计了著名的“五级双通道”模式。即先梳理出管理和专业两个基本通道，再按照职位划分的原则，将专业通道进行细分，衍生出技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务、人力资源等子通道。这些专业通道的纵向再划分出五个职业能力等级阶梯，如，技术通道就由助理工程师、工程师、高级工程师、技术专家、资深技术专家五大台阶构成；而管理通道是从三级开始，分为监督者（三级）、管理者（四级）和领导者（五级）。

当时华为的常务副总裁李一男等一批技术领导就同时兼有技

术和管理两个通道的等级资格。作为一名技术部门的管理者，一旦失去管理职位后，凭借其相应的技术等级资格，可以再转回到技术通道上发展，这就解决了管理队伍新老接替中“下岗干部”无法安置的问题。

中高层要学习哲学，这样才能更好地做决策

2017年7月，任正非在新员工入职培训座谈会谈到中高层领导的问题时，说：“作为基层员工，学不学习哲学都不重要，只要踏踏实实努力工作，多产粮食，多拿奖金，也就安居乐业了。但是中高层以上的干部要学习一点哲学，因为哲学是人生的罗盘。你们看，戈壁滩上不可能种出郁金香，说明戈壁滩上没有东北黑土地的哲学。清华王国维也曾针对洋务运动说过，开矿山、办工厂都不重要，中国必须普及哲学。只有全民族提高了素质，提高了对事物的逻辑之间的构想，头脑开放以后，才能构建创新。往高走一步，要改变僵化教条，那就是哲学。我们不要求新员工学习哲学，将来要升职后就多学一些，用到战略战术里，对解剖世界、解剖组织有一把科学的‘解剖刀’。公司正在结构性调整中，很多文件都对全员开放，主张你们多读公司文件，对公司的理解就会更深刻一些。”

“书籍是最好的老师，所有的智慧都可以从书里面找到，有的是直接答案，更多的是读的人去悟。一般员工把一件事情做好就行，但领导干部的工作是多方面的，尤其是和人打交道，需要对人、对事有深刻的理解才行，而哲学就是研究人的学问。”

如果企业高管不加强学习，就有可能因为“无知”违规受到国家监管部门的处罚。资本市场的发展翻天覆地，为了确保市场的健康和稳定发展，相关法律法规和监管部门的政策不断出台，上市公司高管如果不加强学习，及时“充电”，就有可能因为对相关法律法规了解不够，不能很好地履行职责，甚至因为“无知”违规受到监管部门的处罚，从而影响公司和自身的发展，损害上市公司的市场形象。曾发生过这样一件事，某上市公司有一位独立董事，获聘的时候没有独董资格，每当公司督促其尽快通过培训取得独董资格的时候，他总是以太忙为由拖延，现在他的任期即将届满，他依然没有独董资格。公司再也无法“容忍”他的执拗，决定在换届时换下他。其实，这样的独董，就是埋在上市公司的“定时炸弹”，一旦被监管部门或投资者发现，对公司的影响可

想而知。

任正非认为，除了不能适应监管形势发展的需要，也形成不了新的独特性的发展战略。公司必然是要越发展越强大的，高管们在公司扮演着中流砥柱的角色，必须要去钻研哲学，这样对个人的进一步发展也有很大帮助。读书，是投资成本最少的事，却是收获最大的事。华为人必须静下心来去研究哲学，因为高层起大方面把控的作用，若不能很好地洞察人性和用户需求，就不能做出好的判断，给公司带来损失。

资本市场发生了历史性的转折。此时，每天都有新的竞争品种不断推出，上市公司高管如果不加强学习，及时“充电”，就有可能因为决策失误，丧失做优做强的机会，影响公司核心竞争力的提高，这一定是不可取的。

第八章

制定远大的战略规划

从国内市场走向全球化，从细节到只专注核心业务甚至连IT服务都外包，到战略上业务布局稳扎稳打不求冒进.....之前20余年的每一步，华为虽然走得慢，但都很踏实。

攻占海外市场，实现全球布局

任正非认为，跨出国门，是成为一家国际性企业更进一步发展的必然要求。正如他所讲的，“我们总不能等到没有问题才去进攻。我们要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养并造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年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”。任正非雄才大略，目光长远，深谋远虑，他不是政治家，却有着一个政治家的敏锐眼光，有着一个政治家的谋略与胆识，这正是他能够在市场经济的大浪淘沙中勇立潮头的重要原因之一。

在他的带领下华为在通信市场上摧城拔寨，研发出一项又一项新的产品和技术，从国际电信大鳄口中抢单，结网式地搜夺人才，并将员工培养成富有攻击性、忧患意识和团队精神的“华为狼”。任正非遭遇过中国社会的数次大变革，始终在经济的动荡间有力生存，终铸大业。

当时国际市场上的良田沃土，早已被西方公司抢占先机，只有那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，西方公司动作稍慢，投入稍小，华为才有一线机会。为了抓住这稀有的机会，无数优秀华为员工离别故土和亲人，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚，到处都可以看到华为人奋斗的身影。

20世纪90年代，与中国人民大学的教授一起拟定《华为基本法》时，任正非就提出要把华为做成一个国际化的公司。事实证明任正非战略家的眼光，在走出去战略的执行过程中，华为除了价格、技术、市场等常规方法，还坚持把紧跟国家的外交路线作为华为自己的销售路线。任正非明确表示：“中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友.....华为的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也能成功。”

要特别说明，千万不要把差的人推荐到海外去。千万不要像卸包袱一样向国外卸，这一点大原则要明确。建议干部部门要建立制度，凡是由办事处推荐的员工在海外出问题，推荐他的主任就要给予一定的处分。

任正非曾在一次会议上说：“我们将在科研上瞄准世界上第一流的公司，用10年的时间实现与国际接轨。这个目标我们分三步走，三年内在生产和管理上实现与国际接轨，5年内在营销上实现与国际接轨，10年内在科研上实现与国际接轨。这里，我要说的是，我们所谓的营销国际化，不是在国外建几个工厂，把产品卖到国外去就够了，而是要拥有5至6个世界级的营销专家，培养50至60个指挥战役的‘将军’。我们现在正在建设一个较大规模的工厂，厂房的长度是300米，宽度是180米，总面积达13万平方米。我们已投资一千万人民币引进MRP II的软件，这个管理软件通过我们一年到两年的消化和提高，将使我们的企业管理水平和生产管理达到国际水准。同时，投资2.5亿，引进先进的加工生产设备，各种调测设备实现引进与研制相结合。跨过20世纪后，我们的工业产值将超过百亿。”

任正非是一个有野心的企业家，他一向坚信所谓“逆水行舟，不进则退”，企业想要活下去就必须不断壮大，不断发展。对待国际化的问题任正非同样表示，走出国门绝对不代表只在海外建设几个工厂，把一些产品卖出去，中国企业应该有更大的野心和更高的追求。

但是很多企业家存在这样的疑问：中国有很大的内需市场，中国市场就是全球最大的市场，那我们为什么还非得要走出去？光把内需市场做好行不行？

这种想法是片面的。一方面，先注重国内市场不错，中国本来这么大一个市场，如果在中国这个市场都做不好，走向海外、国际化可能无从谈起；但是另外一方面，现在国际化是一种趋势，不是说企业想不想走出去，而是必须要走出去，你不走出

去，别人会走进来跟你竞争。所谓国际化，并不意味着企业是否在国外驻扎，员工是否派驻国外，而是看企业能不能按照一种新的全球化的理念和规则来运营。所以说从这个角度来讲，所有的企业都应该培养这种国际化的视野。

国际化对于任何一个国家来讲都是一个痛苦的过程。20世纪七八十年代，日本企业刚进入美国市场的时候，因为对自己的定位、对对方的市场认识不清楚，也经历过一个痛苦的过程。我们大部分企业，尤其是民营中小企业，对国外的市场不了解，对国外做事的方式不了解，最根本的是从一定程度上还没有完全商业化，这些都有可能让我们的国际化之路上走得很坎坷。但这些问题通过不断加深了解、不断进行战略调整都可以克服，而一旦克服了这些困难，企业势必得到更好的发展。

另外，国内企业在国际化过程中并非毫无优势可言。首先，金融危机以来传统的发达市场、发达国家的企业，确实遭受了重创，这对中国企业来说是一次机会。从资金实力看，现在中国国有企业不差钱，他们要出去搞兼并收购，国家无论从资金上、政策上都会给予支持，这在国外的企业是没有的，也是中国企业目前的优势。

其次，中国本身是一个非常大的市场，以前我们走出去或者要寻求合作的时候，对方不一定有兴趣，但是现在如果我们把海外市场、中国市场统筹起来看，中国企业的介入以及合作，就变得非常有吸引力。

国内的企业领导者们应该有这样的眼光：走出去是必然，而既然走出去，就不能满足于小小的成就，应该有更大的野心和追求。在不断进取中，企业才能得到长足的发展。

进入国际市场只是第一步

2007年华为共收入125.6亿美元，位列全球第五大电信设备经销商。早在1994年，当华为自主开发的数字程控交换机刚刚取得一定的市场地位时，任正非就预感到未来中国市场竞争的惨烈和参与国际市场的意义。

华为首先瞄准的是香港。1996年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，提供以窄带交换机为核心产品的“商业网”产品，与国际同类产品相比，除价格优势外，它可以比较灵活地提供新的电信业务生成环境，从而帮助和记电信在与香港电信的竞争中取得差异化优势。在这次合作中华为获得不少经验，和记电信在产品质量、服务等方面近乎苛刻的要求，也促使华为的产品和服务更加接近国际标准。

随后，华为开始考虑发展中国家的市场开拓，重点是市场规模相对较大的俄罗斯和南美地区。以俄罗斯为例，1997年4月华为在当地建立了合资公司（贝托—华为，由俄罗斯贝托康采恩、俄罗斯电信公司和华为三家合资成立），以本地化模式开拓市场。2001年，在俄罗斯市场销售额超过1亿美元，2003年在独联体国家的销售额超过3亿美元，位居独联体市场国际大型设备供应商的前列。

2000年之后，华为开始在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。特别是在华人比较集中的泰国市场，华为连续获得较大的移动智能网订单。此外，在相对比较发达的地区，如沙特、南非等市场也取得了良好的销售业绩。

在与华为的合作当中，非洲政府意识到通信行业会成为经济发展的助推器。越来越多的非洲国家开始建设电子政务，提高了政府运作效率；有不少非洲国家采用CDMA技术来实施普遍服务，加强农村和外界间的信息沟通，提高生活水平。华为获得了

认可。华为在非洲收获了从幼稚走向成熟的经验，和非洲市场共同成长，目前已经成为非洲电信领域的领头羊之一。在西欧市场，从2001年开始，以10G SDH光网络产品进入德国为起点，通过与当地著名代理商合作，华为产品成功地进入德国、法国、西班牙、英国等发达国家和地区。2004年与西门子成立合资企业，又成功打入荷兰、泰国、澳大利亚等国家的市场。

“走出去”远远不能涵盖中国企业国际化的全部内容，这就好比“出门”与“做客”，情况是不同的。“走出去”只是第一步，真正“走进”别人家成为主人接受的“客人”，甚至成为别人家的“主人”，则又是一个更大的考验。

2011年中国企业国际化的榜单中，联想集团以81.04分，仅输华为1.72分的差距排名第二位。用柳传志的话说，对IBM PC的并购整合历经波折，到今天终于可以用成功来定义。

在2011年9月举行的联想国际化经验交流会上，柳传志语气坚定地说：“很慎重地、认真地说，联想并购IBM PC项目是成功的。成功的主要标志，根据我们原来预定的目标，一是要做到业绩的持续发展，另外当时实际上还有一个内在的目标，就是希望由中国人来领导一个真正国际化的企业。这个也实现了。”

联想对IBM PC的收购可谓历经险阻，闯过了重重险滩。交易完成后，各种预料中以及预料之外的困难接踵而至。现任联想集团高级副总裁、新兴市场总裁的陈绍鹏回忆并购之初，大家没有想到遇到的第一个难题是“部分并购”的困难。“如果复盘，我觉得部分并购的难度甚至可能大于整体并购。”部分并购之后，各个环节要与原来的IBM架构体系相连，又要与新的架构组织整合，而两个架构体系的行为方式完全不同，随时都在出现“排异反应”。合并之后很长一段时间，供货慢成了客户抱怨的重点。“很长时间内很多工作人员必须在两套系统内同时工作，这种工作方式让大家精疲力竭。”陈绍鹏说。如是再三，联想最终在2008至2009财年，以2.67亿美元巨亏迎来合并之后的最大挫折。

但经过联想集团内部对这些问题的不断调整，将全球市场分为“成熟市场”和“新兴市场”，终究战胜了这些困难，实现了“由中国人来领导一个真正国际化的企业”。

真正成熟、务实的国际化，应该是在“知己”的同时，也学会“知彼”。只有看到了自己的优势对于国外市场的挑战，我们才知道该如何在尊重、适应当地人的思维与价值观的前提下，冲破重重阻碍，从而真正占领广阔的海外市场。

在高群耀带领下的欧特克（中国）与叶莺带领下的柯达（中国），为我们做了很好的示范。他们行业不同，困难不同，但都力图给予东道国足够的尊重，加上他们自身良好的适应能力，为自己的跨国扩张争取了更大的竞争力和更大的利益。

中国企业“走出去”固然重要，但要真正实现“走进去”，还需要更多推己及人的胸怀与智慧。

大数据时代，终端转型迫在眉睫

2013年，“大数据”作为一个新名词活跃在世界舞台上，然而，任正非在面临这一时代机遇的时候，却坦然承认：我不知道什么叫大数据。在众多企业近乎疯狂地追逐“大数据”的时候，华为还不知“大数据”为何物，不得不说，这是华为在新时代下面面临的一个新的危机。但是，华为必须跟进，因为这是时代的趋势。所以，任正非在2014年新春讲话中便提出了“聚焦大数据”的说法。

从国内市场走向全球化，从细节到只专注核心业务甚至连IT服务都外包，到战略上业务布局稳扎稳打不求冒进……之前20余年的每一步，华为虽然走得慢，但都很踏实。大数据时代，任正非还会继续带着华为以这样的方式前进吗？信息稍纵即逝的时代，华为的这种沉稳性格还能够继续维持吗？

对此，一部分华为人开始担忧了，而且这种担忧并不是杞人忧天。随着科学技术的日益进步，与IT技术行业的日臻成熟，同行之间的竞争程度越来越激烈，华为与同行之间的差距正日渐缩小。若是将比较的对象扩展到世界范围，华为所承受的压力就更大了。据统计，2013年，我国前百家软件企业的业务收入为3667亿元，同比增长8%，而2012年IBM、微软的软件业务收入分别为848亿美元和600亿美元；从企业效益看，2012年财年，我国400家样本软件企业利润总额902亿元，而IBM实现净利润166亿美元（利润率超过16%），微软实现净利润169.78亿美元（利润率超过24%），由此可以看出，不管是在数量上还是在质量上，我国的IT企业都与世界先锋企业有着较大的差距。在如此不利的情况下，华为该不该爆发，拔得互联时代的头筹，屹立在时代的巅峰呢？

对此，任正非有不同的看法。一直以来，华为的成功运转，主要依靠两个轮子，一个是商业模式，另一个则是技术创新。华为较有优势的管道都具备这两个轮子，然而这两个轮子却从来没

有照顾到华为的终端，以至于出现了“终端没有黏性”的局面。因此“做到终端有黏性，能够抓住顾客的需求”成了华为改进产品的一个重要方向，而不是盲目追随互联网，丢掉自己的根本。

实际上，任正非很早以前就注意到了这个现象，而且他非常肯定地表示，终端的“大发展时期”很快就要到来，然而以华为目前的状态来说，很难完全把握住这个时代的机遇，因此为终端转型就显得迫在眉睫。任正非曾经对终端的转型提出了四点要求：要有盈利能力，要有持续发展的能力，不能出现恶性库存，要管理好风险。正因为如此，荣耀3C这一电商品牌成功地在2013年底独立出来，并且吸引电商市场的高度关注。截至2014年，华为荣耀3C已经拥有了400万稳定的用户，为华为在终端的转型形成了一个突破口。

然而，仅仅做到这样的程度是不够的。大互联时代下，互联网思维已经对传统商业模式造成了巨大的冲击，凡事似乎只能与互联网“牵线搭桥”才有生存下来的可能。对此，任正非警示道：“不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。”在任正非看来，互联网仍旧只是一个媒介，而产品本身始终会是销售业绩的核心。面对互联网的汹涌来袭，任正非强调，华为终端应该摆脱规模效应，提高利润率，这是整个工作的核心，在这一前提下，电商模式也必须同步发展，毕竟这是跟上时代脚步的必要工作。但不能为了互联网而互联网，为了业绩而扩大规模，这对于提升华为的实际竞争力没有任何帮助。

韬光养晦，在不占优势的时候追随趋势，厚积薄发的未来才是制造趋势的最佳时机。华为的眼下是要把消费者作为真正的事业中心，沉住气，打造能够影响消费者的品牌。这是当下最适合华为的选择。

第九章

危机无刻不在，骄兵必败

10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，有的只是危机感。企业才存活了10年，我们大家要一起来想怎样才能活下去，也许才能生存得久一些。

对成功视而不见，有的只是危机感

在松下电器，无论是在办公室，还是会议室，或是在通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上是一条即将撞上冰山的巨轮，下面写着：“能挽救这条船的，唯有你。”其危机意识可见一斑。任正非也始终在思考，在华为公司，我们的冬天意识是否那么强烈？是否传递到基层？是否人人行动起来了？

一直以来，危机意识已深入到了任正非的骨髓，成为其做事的首要原则。即使在华为高歌猛进、销售额直线上升的时候，任正非考虑更多的还是危机、危机……

任正非说：“10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，有的只是危机感。企业才存活了10年，我们大家要一起来想怎样才能活下去，也许才能生存得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

在华为形势一片大好的时候，任正非却清醒地看到，华为的管理成本居高不下，管理效益下滑，很多产品还存在瑕疵，售后服务尚有很多地方不尽如人意；华为已经开始沾染大企业病，一些干部的官僚习气正在加重，创业时期的艰苦奋斗精神正在被淡忘……

无论是华为内部自省还是与国外大企业相比，华为都还有很多功课要做。任正非反复强调华为的危机，他希望华为人永远都不要大意，永远保持旺盛的战斗力和战斗力。

美国百事可乐公司是国际著名的大企业，在公司事业如日中天的时候，总经理韦瑟鲁普却开始担心汽水市场会走下坡路，同业之间的竞争也会变得更加激烈。如何来激发员工的工作积极性，使百事公司的员工们相信，如果他们不拆散这部金钱机器，并重新把它建立起来，百事公司就有可能走向衰亡呢？韦瑟鲁普制造了一场危机。

韦瑟鲁普和销售部经理重新设计了工作方法，重新规定了工作任务，要求年收入增长率必须达到15%，否则企业就会失败，百事可乐公司也将不复存在。这一要求可能有些危言耸听，但在一定程度上反映了市场竞争的激烈程度及由此可能产生的后果。最终，韦瑟鲁普完成了其在公司这最艰巨的一次行动，即被他称为“末日管理”的战略。

百事可乐公司的“末日管理”法，充分调动了员工工作的积极性，使公司的现有设备等得到了最大限度的利用，减少了资金的占用，使得资产的循环周转顺畅起来；一些日常管理的节奏也快速起来，公司的经济效益不断获得提高，事业也蒸蒸日上。

末日管理就是企业从决策层到生产第一线都在强烈的危机感下运行。简而言之，就是让人有末日来临之感。这着眼于未来的忧患意识，在当今市场条件下尤为可贵。我们从众多的企业盛极而衰的现象中可以看出，企业最好的时候，可能就是走下坡路的开始；产品最畅销的时候，往往也是滞销的开端。许多企业在顺境中，神气十足，盲目乐观，被眼前的胜利冲昏了头脑。所以不去开发新产品，不去开拓市场，依赖自己的那点优势坐吃山空。久而久之，优势没了，市场也随之消失，企业的末日真的来临，惨遭失败，跌进低谷。

明天总会到来，又总会与今天不同，如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。管理者有责任以长远的眼光关注企业的发展，把危机扼杀在摇篮里。

建立一套危机预警系统

2005年10月，爱立信收购马可尼；2006年3月，阿尔卡特与朗讯合并；2006年6月，诺基亚与西门子合并.....这些世界范围内的兼并和资源整合给了任正非很大的冲击。任正非认为，华为之所以能在2000—2003年的IT泡沫破灭的艰难时期生存下来，是因为华为当时在技术和管理上太落后，而这种落后让公司没能力盲目地追赶技术驱动的潮流。但是，如今西方公司已经调整过来，不再盲目地追求技术创新，而是转变为基于客户需求创新，华为再落后就会死无葬身之地。再者，信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业，这些兼并、整合为的就是应对这种挑战。加入《信息技术协定》之后，华为将面对世界上更多强手的挑战，华为的眼光只能放得更远，和世界最为先进的企业相比较，吸取长处、弥补自己的短处。而在这样激烈的竞争中，华为相对还很弱小，要生存和发展就必然面临更艰难的困境，只能用在别人看来很“傻”的办法，那就是艰苦奋斗。

如何在企业中树立一套危机预警系统已经成为一个备受瞩目的课题，以下四个步骤可以为企业领导者所借鉴。

首先，树立危机意识。要培养企业全体员工的忧患意识，企业领导人首先就要具备强烈的危机意识，能把危机管理工作做到危机实际到来之前，并为企业应对危机做好组织、人员、措施、经费上的准备。

其次，设立危机管理的常设机构。它可以由以下人员组成：企业决策层负责人、公关部负责人和公司一些其他主要部门的负责人，这些成员应保证其畅通的联系渠道。当危机发生时，该机构自然转型为危机领导核心。

再次，建立危机预警系统。企业危机是企业内外环境出现问题时造成的，因此，在危机爆发之前，必然要显示出一些信号。当企业经营过程中出现如下情况时，就有必要提请决策部门注意

并进一步加强监测：对企业或企业领导人形象不利的舆论越来越多；企业的各项财务指标不断下降；组织遇到的困难越来越多；企业的运转效率不断降低。

最后，制订危机管理方案。对于一个企业来说，有效的危机管理可以防止危机的出现或降低危机造成的损失。实施危机管理时，应考虑以下几个方面的问题：（1）检查所有可能造成公司与社会发生摩擦的问题和趋势；（2）确定需要考虑的具体问题；（3）估计这些问题对公司的生存与发展的潜在影响；（4）确定公司对各种问题的应对态度；（5）决定对需要解决的问题采取的行动方针；（6）实施具体的解决方案和行动计划；（7）不断监控行动结果；（8）获取反馈信息，根据需要调整具体方案。

每个企业在生存和发展的过程中，都会遇到诸多因素影响乃至干扰企业的正常运营，这些因素共同构成了企业经营中的风险因素。面对风险，有的企业遭遇失败，有的企业却把它转化为企业的发展动力，让它激励员工的士气，增强他们的义务感和责任感，调动每个员工的积极性，催其奋进，促其创新。

换句话说，企业管理者在企业发展过程中，如果能从改变员工的惰性这个角度入手，适时地制造危机，利用危机去攻击它、刺激它、克服它、战胜它，企业的发展来说，不失为一件好事。危机虽然可怕，却是让员工展现自我，挖掘员工潜能的最有效的武器。

以上四点危机的应对之法，企业员工和管理者可以具体结合实际情况，灵活运用。但最为重要的前提是，企业中每一个人一定要具备充分的危机意识，这是战胜一切危机的前提。

生存下去的条件是拥有市场

繁荣的背后都充满着危机，这个危机不是繁荣本身的必然特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。千古兴亡多少事，不尽长江滚滚流。历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。忘却过去的艰苦奋斗，就意味着背弃了华为文化。我们首先得生存下去，生存下去的充分且必要条件是拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。没有低成本、没有高质量，难以参与竞争，必然衰落。任正非曾经说过，在任何荣耀与失败面前，都要平静得像一湖水。这也是任正非所认为的华为人对于华为现今所取得的成就应有的态度的概括。华为已经取得了为世人所瞩目的成就，为此华为人可以感到骄傲和自豪，但满足于现有的成绩、沾沾自喜，不能把眼光放在更远的地方，企业的发展势必会停步甚至后退。

沾沾自喜是很多中小企业都会遇到的问题。中小企业取得了一定成就后，很容易得到舆论和媒体的关注，人们知晓中小企业获取成功的不易，于是不吝褒奖之词。在一片夸赞声中，很多中小企业就此安于现状，失去了艰苦奋斗、拼搏进取的信念。华为此时正处于舆论关注的焦点中，能否在赞扬中保持华为传统的艰苦奋斗精神，不自我满足，是华为继续发展下去的关键。

此外，中小企业多是什么赚钱就做什么，这行不赚钱马上改行，依靠船小好掉头，机动灵活而获取利润。但随着企业越做越大，这样以投机的心态做企业，必然要面临企业发展的瓶颈，没有长期的战略规划，企业必然无法做大做强。但着眼长远，就要做出痛苦的选择，割舍一些眼前的利益，放弃一些机会，这对于靠机会起家的中、小企业来说无疑是很痛苦的；但没有宏图大志，长远规划，小企业将永远在小企业阵营中徘徊。华为已经成长为国际性的大企业，不能为眼前的小成就所满足，而是应该有更加长远的目标，这是任正非所要传达给员工的思想。

自满往往是企业危机的开始，因此管理者要时刻有忧患意识。

1999年，陈天桥靠他借来的50万元开始了创业之路。2005年，32岁的他就成为中国大陆首富。短短6年间，他一手创建的“盛大网络”资产已逾百亿，并成为中国最大的互联网企业和世界最大的网络游戏公司之一。2008年第三季度财报显示，盛大实现了第11个季度的稳健增长，而且超出行业第二名1.4倍。

盛大能够取得如此巨大的成功，忧患意识是它最好的利器。在外人看来，盛大似乎有花不完的钱，它的财务状况足够健康。按照陈天桥的描述，盛大没有银行贷款，没有应收账款，每天的现金收入超百万元。但陈天桥的心里一直都认同比尔·盖茨的那句话：“微软距离倒闭永远只有14天。”微软帝国尚且如此，何况他的盛大呢！

陈天桥曾说：“在2001年之前，盛大每天都可能死去；在2002年，盛大每个月都可能死去；在2003年，盛大每个季度都可能死去。”在盛大的发展过程中，陈天桥说自己每一年里都承担了别人10年的风险。遭遇过与合作伙伴对簿公堂，遭遇过投资方突然撤资，遭遇过黑客的大规模袭击，也遭遇过竞争对手“举报”所谓的偷漏税……政策、业务、技术风险，盛大始终觉得自己“危机重重”。

“人无远虑，必有近忧”。陈天桥始终是直面现实又憧憬梦想的清醒者，忧患意识是他的一支清醒剂。在身处的领域中，新的技术每天以加速度变化着。盛大每天在追求机遇的过程中面临着新的危机，同时又在不断解决危机中抓住新的机遇。这就是“盛大”旺盛的生命力量。

所谓高人，往往是比较比常人多看到三两步，多做了三两手准备而已。正如陈天桥所说的：变是常态，不变是非常态。在陈天桥看来，一家企业如果不能在快速竞争的市场中，始终保持小步快跑的速度，就会被市场所淘汰。也正是这样的危机意识，使陈天

桥带领盛大一次次跨越死亡线，成为国内最大的游戏运营商和最受人尊敬的IT企业。

积极采取防范危机措施

任正非在企业如日中天时，却时时想着应对危机的策略：“10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么自豪感、荣誉感，有的只是危机感。”这位十年商海奋战的成功人士如是说，其用心之良苦，用意之深远，发人深省。也正是这种深远的忧患意识，像一只无形的手，指挥着华为从成功走向更成功。但是成功的背后总是潜伏着危机，不可以盲目乐观，而且越是和平与繁荣时期，越是要提高危机意识和应对危机的能力，让自己生存下来。

居安思危，任正非真正将这四个字做到了实处。2001年，任正非从均衡发展、精简机关、规范管理、管理体系、模板化管理、干部评价制度、自我批判精神、心理素质、危机意识、媒体应对态度十个方面提出了独特的管理理念和危机应对措施，为“华为的冬天”准备了一件厚厚的“棉衣”。

用自己的优势征服市场是每一家企业的信念，然而商场如战场，企业就像是战场中的某一个战壕，不努力，不守护，便有可能成为别人的战利品。即使目前企业的管理、质量、产能在同行业中傲然领先，然而当某天，优势不再成为优势，当其他厂商的降价影响企业的销售额，当销售额影响企业的利润额，当硝烟离企业越来越近，也许这就是企业即将面临的灾难。正如任正非所说，没有不倒的英雄，没有永远的失败者。

华为人清醒地认识到危机的存在，也在采取措施积极地防范。这种危机感和未雨绸缪，是敏锐的感觉和强烈的生存意识。这种危机感让任正非总是把目光投向更远的地方，也总是能够领先别人一步。正如任正非所说，唯有惶者才能生存，只有具备忧患意识的企业才能在中长久生存。

危机感可以有效引导员工，强化凝聚力，有效提高企业竞争力。那么作为企业管理者，该如何打造企业的危机意识？如何把

危机意识灌输给员工，以共同应对危机局面呢？危机管理的具体方法有三点：

其一，必须将目前企业面临的风险告诉企业员工，目的在于使员工有大难临头的危机感。

其二，必须有不战必亡的表示，消除员工的侥幸心理。

其三，激发员工的情绪，使大家无所畏惧，齐心协力，爆发出潜在的超常能量。

美国技术公司在打造、灌输危机意识方面可谓独树一帜。总裁威廉·韦斯认为，如果一位企业管理者不能向他的员工们灌输危机意识，表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而就会失去效率和效益。为让那些认为身居大公司就可以高枕无忧的人紧张起来，他在公司上层推行“末日管理”计划，启用了两名大胆推行改革的高级管理人员为副董事长，免去了4名倾向于循序渐进、在其位不谋其政的高级管理者的职务，以警示高层人员：如果你在位置上感觉很舒服，很快就会有人要接替你的位置，分享你的“午餐”了。对于一线员工，威廉·韦斯广泛宣传“某些小单位忽视产品质量，导致失去用户的危机”。并一再提示员工，如果不把产品质量、生产成本以及用户时刻放在突出位置，公司的末日就会来临。让他们知道企业是在激烈竞争中生存的，不进则退，退则一败涂地，从而使危机意识贯穿整个公司，推动公司发展。

成为危机中最大的受惠者

2001年，面对IT业的严冬，在危机战略思想的指导下，任正非开始大调整，以运动战来度过寒冬：在欧洲电信商的家门口，华为拿下了法国、德国、东欧的大批电信合同；在中亚，华为血战朗讯，扫荡了一个又一个中亚国家的市场；现在，华为的销售大军已深入南美丛林和非洲大漠，一个接一个地攻占市场。英国《金融时报》惊呼，中国的华为正在改写全球电信业的生存规则。2002年，华为成功演绎了全球围剿思科，大战思科的经典之作。

这是华为国际化路途中不能不提的一场战役。任正非指挥的这场“围剿战”持续一年，在思科状告华为侵犯其知识产权时，任正非一边在美国调用当地最好的律师对阵，一边结盟思科在美国的死对头3Com公司，就在官司最关键的时刻，华为宣布的这一结盟消息使思科腹背受敌。华为和思科的官司虽然最后和解，但任正非在这场跨国官司中的策略是任何公司都无法匹敌的。

早在2008年初的一次内部会议上，任正非就表示，华为会是即将到来的经济危机中最大的受惠者。为什么任正非敢如此论断？这是因为华为的业务布局更合理，拓展国际市场的优势更突出。而支持华为做出更合理布局、在国际市场上取得更大优势的，是华为的管理体系，其表现就是华为“双核”的另一重心——核心竞争力。

冬天对于优秀的企业来说永远是一个机会。2009年8月，思科首席执行官约翰·钱伯斯在接受《纽约时报》采访时说道：“我从管理大师杰克·韦尔奇身上学到了另外一个经验。那是在1998年，那时我们应该是全球最有价值的公司之一，当我向杰克·韦尔奇询问‘需要付出什么才能成为一个伟大的公司’时，他说，需要遇到很大的困难，然后克服。我迟疑片刻，然后说：‘嗯，当然，我们在1993年和1997年的时候确实经历过困难，那时候赶上了亚洲金融危机。’他说：‘不，约翰，我指的是致命的打击。’那时候

我对他说的还不能透彻地领悟。到了2001年，我们真的遭遇了致命的打击。我们从一个最有价值的公司沦落到很多人对我们的领导力产生怀疑。接着挫折过后，到2003年，韦尔奇给我打电话说：‘约翰，你们现在可以成为一家伟大的公司了。’他是对的，正是那些致命的打击让我们不断壮大，你绝对不想浪费危机带来的发展良机。”“我们每次都能变得更加强大，拥有更多的市场份额，进军更多的相邻市场。”钱伯斯表示，“1993年、2001年、2003年，这几个年份是思科在成长历史中经历过的一些挑战时期，但每一次我们都抓住了机会。在危机之后，我们的市场份额增加了、实力增长了、市值也提高了。”

能否安全地度过冬天、迎来春天，取决于企业能否在冬天中抓住机遇。很多人说中国的实体经济有很久的冬天，预计可能有6~12个月的过程。但是对互联网来讲，互联网跟水、电、煤、气是同样站在一起的，所以，当实体经济需要12个月的时候，互联网可能就是6个月的过程，6个月一眨眼就过去了，但会给大家更多的思考。企业可以利用6个月的时间来重新审视一下自己的商业模式，未来会有很多机会在里面。

第十章

创新是企业做大做强的核心要点

对于企业来说，模仿相对安全一些，因为模仿是顺着别人成功的路走的，遭遇阻力与失败的风险较小。创新这个词说起来简单，但是实际操作起来却需要承担巨大的科研经费和有可能失败的危险；模仿则可以让我们的企业站得更稳、走得更快。

在模仿的基础上创新

任正非认为，企业发展是作为一个整体，所有员工奋斗的共同目的都是推动企业成长。有共同奋斗目标，共享研究成果，避免无谓的时间、资源浪费是自然而然的事。

任正非是一个不自私的人。华为的发展如此迅猛，与他的不自私关系极大。正因这种大智慧，华为得以吸引众多优秀人才，为他们提供优异的学习与工作条件，并在收入方面大力倾斜于有突出贡献的人员，从而令华为的创新能力有了基本的保证，市场开发有了重要的人才基础。如果曾经有人认为民营企业家有所谓的“原罪”，那么至少在任正非这里，是不存在的。他是有理想的、有战略高度的企业家。

任正非认为，一个大公司，最能体现降低成本的措施就是资源共享。人家已经开发的一个东西我照搬过来装进去就行了，因为没有技术保密问题，也没有专利问题，装进去就行了，然后再适当做一些优化，这样才是真正的创新。那种满脑子大创新的人实在是幼稚可笑的，是没有希望的。华为里非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处。

除了共享发展成果，任正非还很重视员工们对于发展思维的共享。《华为基本法》的推出过程，其实就是任正非将自己的经营理念和价值观传递给华为管理层的过程。正是这种共享精神，共同提高的精神，才令华为能够与时俱进，共创辉煌。为了提高管理人员的综合能力，开阔他们的视野，任正非曾经请大学教授给华为总监级以上人员授课。其中从北大哲学系和中国科学院聘请的8位教授的授课内容既有传统的东方文化与哲学思想，如“周易与思维方式”“老庄的智慧”等，也有“新教伦理与资本主义精神”“回到轴心时代”等西方哲学思想。任正非希望借此开阔高层的视野，重塑其思维模式，为管理变革的深入打下思想基础。

随着科学研究活动的不断深入，科技的发展出现了明显的综

合性特征，表现为同一学科内部分工越来越细，要求单个科学工作者联合起来，共同完成一项复杂的任务。同时，由于不同学科的交叉，科学需要不同学科科学家的联合，需要不同部门科学家的通力合作。

华为有很多做法是非常有效的，任正非信奉的就是实用主义。国外的好东西统统拿来，他就是模仿、学习，在这个基础上创新。这种模式对于他去追赶和超越别人是一种最好的方式。模仿也是学习，对于学习者或企业来说，模仿是避免企业多走路、走弯路的捷径。没有模仿就没有创新，不懂模仿就不懂创新。从某种角度可以说创新就是一定程度的模仿。对于企业来说，模仿相对安全一些，因为模仿是顺着别人成功的路走的，遭遇阻力与失败的风险较小。创新这个词说起来简单，但是实际操作起来却需要付出极大的代价，需要承担巨大的科研经费和有可能失败的危险；模仿则可以让我们的企业站得更稳、走得更快。

很多国内汽车企业都是从模仿别人的车型开始起步的，虽然一路上磕磕绊绊，甚至有不少的官司和知识产权方面的纠纷，但随着销量的增大，我们欣喜地看到这些民族品牌开始逐渐变强大了，而且逐渐加大在汽车产业研究和开发方面的投入，开始有一些自己的专利技术。

我国企业发展慢了别人不止半拍，现在全国都在讲企业转型，但是在创新和发展之间的确存在着一个巨大的断层，这个断层需要模仿来衔接。尤其是在企业资本及技术积累的初级阶段，学习“山寨”精神以模仿起步，发挥草根企业敢想敢做的创新精神，准确把握消费者需求，采取准、快、狠的市场策略迅速突围，站在巨人的肩膀上进行超越，从而进一步走上自主品牌之路，这是从中国制造走向中国创造的一条相对可靠的路。

高定位创新，再将收益投入到研发中

任正非坚持创新，认为没有创新才可能是最危险的。在技术上的创新，在管理思维上的创新，在管理手段上的创新，在营销策略上的创新，始终是华为孜孜以求的工作目标。

在技术创新方面，华为创业伊始，就以国际先进水平为目标，力求领先于世界。他们立足于当代计算机与集成电路的高新技术，大胆创新，取得一系列突破。每年投入销售额10%的资金用于科研开发，装备大量精良的开发设备和测试仪器，并与国内外一些著名大学、研究开发机构和重点实验室建立了长期广泛的合作与交流，与国际上知名公司和供应商建立了良好稳定的伙伴关系。科技领先，使华为跻身于世界少数几家能够提供CAC08-STP数字程控交换机设备的巨头行列；在移动智能网、STP、移动关口局、GPRS等核心网络方面形成领先的优势。实际上，如果没有任正非在企业草创阶段以破釜沉舟的勇气借高利贷进行研发，恐怕华为难以有今天的成就。

正如任正非所说，“创新是华为发展的不竭动力”。而执着进行研发投入的结果就是，2009年1月27日，世界知识产权组织（WIPO）在其网站上公布2008年全球专利申请情况时表示，“第一次，一家中国公司在2008年名列PCT（全球《专利合作条约》）申请量榜首。”

新思想大多来自客户，许多革新性的公司都是从客户那里得到关于产品的最好主意的。向客户开放，倾听客户的意见，企业可以采取以下几种方法。

1.调查客户满意度指数

调查客户的满意度，分析调查结果，能够帮助管理人员了解客户的满意或不满意程度有多高。因为指数是定量的，可以把它当作一种有用的工具，把不同时期、不同地点和不同业务单位的

结果进行比较。

2.反馈

为了能够更早地发现错误和更快地解决它们，企业必须建立有效的渠道接受客户的评论、抱怨和提问。当客户感到意见被重视，自然会产生参与经营的感觉，无形中提高了忠诚度。

3.市场调查

了解客户为什么离去，是一件至关重要的事情。向离开的客户展开调查，可以实现两个重要目的：一是切实发现企业在产品或服务中的哪些问题导致了客户的背离；二是最后尝试挽留客户。一家公司发现，仅仅是与离开的客户联系，仔细地倾听他们的意见，就足以让他们中1/3的人回心转意。

4.一线员工培训

企业必须对那些直接接触客户的员工进行培训，告诉他们怎样更好地倾听，并学会在客户感受糟糕时迅速采取补救措施。企业还必须建立专门流程，让员工得以记录必要的资讯，然后传播给企业内的其他人员。

5.战略活动

有些公司走得更远，致力于将客户带进企业经营的每个层面。例如，美国西南航空公司邀请飞行常客帮助自己进行空姐的初选。

企业生产的最终目的是要满足消费者的需求，继而获取利益，更多地倾听顾客的声音，从顾客那里寻找灵感，可以有效地帮助企业进行创新，占领市场。

盲目、过度创新是不可取的

在技术创新方面，华为也曾经吃过大亏。华为研发人员曾经片面追求技术进步，导致技术研发严重脱离市场。结果设计生产出来的产品有的需要花大力气维修，而维修成本远高于重新生产的成本；有的由于买不到合适的配件，无法制成成品，导致很多板材变成了一文不值的废品。

在这种情况下，任正非发表讲话端正了企业研发人员的创新态度，并召开了一场由全体员工参加的“反幼稚”运动大会。在会上他再三强调，企业的创新必须始终以市场为导向。在技术上，盲目创新和过度创新都是不可取的。技术并非越先进越好，其先进性必须以市场为导向，以消费者为目标。否则，会导致产品的技术“过剩”，在市场上未必会获得最佳的经济效益。在会议结束前，任正非将所有作废的板材全部发放给了那些片面追求技术进步的研发人员，要求他们摆在自家的客厅里，时刻提醒自己，因为研发、设计的幼稚，导致公司遭受了多么大的损失。

在此基础上，华为曾制定一条硬性规定：为了避免研发人员只追求技术先进而缺乏对市场的敏感，每年研发部门必须安排5%的研发人员转做市场。同时有一定比例的市场人员转做研发。久而久之，华为逐渐形成了一种以市场需求为导向的实用文化。事实上，华为大多数获得市场成功的产品，并不是凭借技术的先进性，而是依靠其受市场欢迎的实用性。

华为曾经遇到过这样的事情——某些厂家的设备，在设计中没有充分考虑可扩充性，导致该设备成为“孤岛”，无法与后来的设备融合，无法更新，这样的设备，除了报废，没有别的办法，这显然造成了大量浪费。

在华为公司内部也一样，很多技术的研发平台都是一样的，如果各项技术的研发过程没有充分沟通，没有做到资源共享，就很容易造成资源浪费。因此，任正非要求华为尽快建立起功能强

大的资料共享平台，及时保存各种研发资料，更新各种信息。在技术研发中，要充分考虑该技术的可延续性，以及可扩充性，以免成为没有发展潜力的技术。

任正非说：“我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。”

“市场技术化”是指技术的创新要适应市场的变化。随着时间的推移，技术更新越来越快，对技术公司来说，贴近市场进行研发是必须的，但问题是技术进步得如此之快，以致市场化被远远落在后面。如果一个技术不能转化成产品，也就只能是研发人员自娱自乐了；而且即使转化成产品，也未必会被广泛使用，因为更新产品是需要很高的成本的，因此西方国家普遍还是使用不那么先进的设备。

2000年，在美国纳斯达克股市上市的高科技企业铱星公司宣布破产就是技术先进而市场尚未成熟，导致成本过高、市场竞争力下降的一个典型例子。铱星系统使用的是20世纪90年代初期发展起来的新技术，铱星公司还因此获得了1998年度《大众科学》杂志年度100项最佳科技成果奖中的电子技术奖。相对于当时普遍流行的移动电话技术，该系统在技术上存在着手机过重、信号不稳定等问题。而为了开发维护这一技术，铱星公司投入了50多亿美元，花费了每月4000万美元的财务费用。高成本的技术导致铱星手机价格高昂，得不到用户的支持，铱星公司空有超前的技术，却吸引不到消费者，最终只能面对破产的结局。

在企业实际的经营发展中，最好的技术、最好的研发固然是其核心竞争力的表现，但缺乏市场营销的产品很难转化为市场需求，产品投放市场后如果得不到消费者的认同，造成滞销的情况，导致巨额的研发和生产资金难以收回，势必会在很大程度上使企业遭受损失，甚至影响企业的品牌形象以及长远发展。因

此，建议企业在进行技术创新研发的同时，注意以下事项。

首先，切忌盲目追求技术领先。

即使在新产品开发至关重要的高科技行业，技术领先策略也未必是取得商业成功的唯一要素。相反，企业应该考虑的是如何最经济地确定、获取并整合某项技术，缩短产品开发周期、降低成本以及提高可靠性和安全性。

其次，在成熟领域投入太大精力进行开发没有太大意义。

一些企业经常会花费时间和精力用于维持过去曾经为本企业带来竞争力的基础性旧技术。事实上，竞争对手们大多已经拥有了这些技术，或者可以很容易从市场上获得该技术，这样，保持该项技术的领先地位实际上已经没有意义了。

再次，企业应按“因厂制宜，扬长避短”的原则选择合适的技术和设备。

我国自20世纪80年代以来的一些技术改造和引进设备的现象表明，我国有相当数量的企业在一定程度上存在着赶超情结，即只要资源条件允许，便倾向于采用最先进的技术和设备，意在“缩短同国际先进水平的差距”。但事实上，这样取得成功的企业并不多。企业想要成功，就要结合自身情况吸收引进的设备和

技术。

很多企业存在这样的认识误区：技术、设备越先进越好，生产出来的东西越领先越好，却不知这种误解很可能会使企业陷入泥沼无法自拔。创新要以市场需求为依托，技术和设备要为生产现状服务，脚踏实地才是企业创新最稳妥的选择。

顺时代发展而创新

任正非早年提出的“通信市场三分天下，必有华为一席”的梦想基本上已经实现，接下来的路怎么走？目前华为的发展已经迈入“打造整体软实力”的第三阶段，慢慢地以均衡的姿态、以“灰度”的心态走向平和、走向理性。

一个大家都很熟悉的问题是：在自然界是先有鸡，还是先有鸡蛋？有的人认为自然界先有鸡后有鸡蛋，不然鸡蛋是从哪儿来的呢？有的人却觉得自然界先有鸡蛋后有鸡，如果没有鸡蛋，鸡怎么会出世呢？这就正如起点和终点，人是先从起点出发后到达终点，还是先到达终点后再从起点出发呢？生活中，每个人都经历着不同的起点到终点，终点到起点。每个人从这个起点出发后到达终点，再将下一个终点视为起点继续出发，对于企业来说是同样的道理。

任正非认为，成功是没有止境的。例如，对于生产的工艺、产品的加工质量，华为人人都应该有一种“每天继续改进”的欲望；而市场营销则要从公关、策划型向管理型转变；至于中高层管理人员要善于作势，基层管理人员则要把工作做实。任正非坚持认为，成功只能说明过去，只有在思想中保持艰苦奋斗的优良传统，才能不为过去的成就所束缚，才能在更高的层次获得更大的进步。

世界上没有完美的人，也没有完美的企业，华为当然也不例外。虽然华为取得了一个又一个的成功，但是外界对华为的质疑从来没有停止过。对于过去的华为而言，任正非确实是一个不可否定的因素。但任正非的退休和离去是肯定的，谁都改变不了。华为如果没有管理体系，没有这个大平台，那么老人一旦退休，可能问题会变得非常严重。但对于今天的华为而言，任正非背后的企业战略和管理体系才是最重要的，只要这两个因素健全，华为的文化就一定能够延续。如果能在管理体系的建设上进一步优化，华为完全有能力从优秀走向卓越。而如今任正非和他率领的

华为团队正在努力地打造这一体系，这也是任正非的使命之一。

企业发展不容易，有人认为满足于现状是一种知足常乐的好心态，也有人认为打下江山也要守好江山才行，但残酷点来说，安于现状、不能与时俱进的企业通常不能在市场竞争中生存下去。在企业蓬勃发展的时候更要去创新，虽然马云说过，“将来是小企业的天下，企业越小，越容易活下去”，但一个有理想、有追求的小企业才能更好地生存下去。虽然小企业的韧性很强，但是生命力很弱，他们经不起资金周转不灵，金融危机袭击，质量出差错等情况发生。事实证明，如果出现那样的情况，很多时候会让小企业一蹶不振，甚至破产。

在这点上，任正非所提出的全员危机意识，时刻自省、时刻向前看的观念才是保证企业持续发展、不被时代所淘汰的正确选择。18世纪西方发明了汽车，逐步对之前的交通工具马车构成了严重的威胁。有两家马车生产企业面对威胁做出了不同的选择，其结果也截然不同。A马车厂在马车的外观与舒适性上大做文章；B马车厂则转向生产汽车。最终A马车厂随着马车退出历史舞台，也慢慢销声匿迹，而B马车厂则随着汽车的发展生意越做越大。这两个马车厂的兴衰命运是由企业主对问题的不同理解决定的。A马车厂老板认为自己是生产马车的，汽车的出现对自己是个严重的威胁，是马车的竞争对手，A马车厂老板就想出各种办法对抗汽车；而B马车厂老板则认为自己是生产代步工具的企业，汽车取代马车，将是社会进步的必然结果，所以就果断放弃马车的生产，转为生产汽车，避免了被市场淘汰的厄运，并取得了跳跃式的发展。

随着社会的发展与进步，不断创新与淘汰是不可避免的，能够像B马车厂老板那样，抓住威胁背后的机遇，借势突破发展，将会获得成功。但在我国，中、小企业中能够这样看问题的企业家很少，多数像A马车厂老板那样，守着昨日的辉煌，不肯顺应时代的发展，更不会发现其背后的机遇。违背市场发展的规律就如逆水行舟，终将被市场淘汰。

第十一章

华为的经营原则

华为这十几年来铸造的就是这两个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的，要认识到我们花掉的很多钱是要形成未来的财富。

用狼性信念克服困境

任正非曾着重表扬过一名叫作毛生江的华为员工。他认为毛生江在经历了艰难的挫折和打击后并没有一蹶不振，而是释放出了自己全部的能量，取得了非凡的成就，值得全体华为人学习。

毛生江进华为公司后做产品开发，不久便担任了华为拳头产品08机的开发项目经理，参加了第一台08机的开发。1994年，华为市场部集体大辞职，华为干部能上能下、打造职业管理队伍和制度化让贤的序幕被拉开。辞职意味着可能降职、降薪、地位更换，意味着离开自己熟悉的岗位从头做起，从头学起，也意味着将有被淘汰出局的可能，那是一种脱胎换骨般的新生阵痛。

经过短暂的阵痛后，毛生江别妻离子，全身心投入了山东市场的开拓上。山东是华为的传统市场，市场容量及潜力都十分可观。然而，由于通信市场的竞争日趋残酷，特别是个别厂家使用非常规手段进行低价倾销，华为在山东市场上的推进缓慢。如何变被动为主动，将团队塑造成一个进退有形、富有战斗力的集体？如何营造出团结进取的组织氛围？毛生江一到山东代表处便在脑子里筹划这些紧要的事。他知道：一个强有力的团队必然能克服眼前的重重困难。于是他通过多次召开民主生活会，引导大家开展自我批评，改进不足，又针对具体项目，进行项目分析会和定期的工作例会，并按需组织培训，坚持不懈地推行新员工思想导师制。

山东一线员工在毛生江的带领下，面对一个又一个困难，承受着一次又一次被磨砺的痛苦。1999年，山东代表处实现市场格局均衡化，取得了骄人的业绩：销售目标比1998年增长50%，总销售额达93亿元，回款接近90%。2000年1月18日，毛生江被任命为公司执行副总裁。

危难中，企业要看到光明和希望，要有必胜的信心和豪情，只有这样，才能“下定决心、不怕牺牲、排除万难、争取胜利”。

这种必胜的精神，与其说是一种信念，不如说是一种狼性、一种不畏强敌的自信！

在面临困境、危机四伏的紧要关头，企业一定要克服畏敌情绪，拥有必胜的信心，这才是战略决策的关键。一个没有信心的企业是无法在竞争中取胜的，因此，在遇到问题时，企业管理者一定要正确、客观、公正地估量竞争对手的实力，切不可“长别人志气，灭自己威风”，更不能盲目自卑、不战而退，要用必胜的信念为成功杀出一条血路。

不仅仅是企业管理，在短兵相接的战场上，必胜的信念几乎是将领们生命的喉咙，它直接关系到战争的胜败。回顾历史上那些著名的以少胜多、以弱胜强的战役，无一不闪烁着将领们智慧的火花和豪迈的战斗激情。斯巴达用300名勇士的鲜血创造了“温泉关战役”以少胜多的奇迹，虽然付出了全军覆没的惨重代价，却为希波战争赢得了宝贵的时间，使得希腊军队唱响了凯旋的赞歌。这样的奇迹，没有信念的支撑是无论如何也创造不出来的。

信念就是有着这样的力量，它能够使处于逆境中的团队发挥出超常能量，从而反败为胜，也能够让企业在看似穷途末路的时候杀出重围，从而走进一片柳暗花明的新天地。

胜则举杯相庆，败则拼死相救的市场工作原则，几年来感召了多少英雄儿女一批一批地上前线。几年的时光一晃就过去了，华为从一个小公司逐渐变为一个有实力的公司，更有机会向市场提供良好的服务，售后服务的成本也在降低。在当前市场外患内乱，不正当的竞争几乎把国内厂家逼到临近破产的状况下，华为坚持提升技术的先进性，提高产品质量的可靠性，建立及时良好的售后服务体系。

不单纯强调利润，要担当起社会责任

传统的经济学理论把人类行为抽象为经济人的行为，并将之作为经济分析的前提。经济人追求的是“利益最大化”的目标，企业主关心的是从企业中尽可能多地拿走他“应得的份额”，企业员工追求的是通过出卖劳力获取最多的工资或薪金。在这种假设前提下，无论是企业主还是企业员工关心的都是自身的直接物质利益，而这只有通过企业利润目标的实现才能得到满足，因此，追求最大利润即成了企业第一目标。但随着经济学理论的发展，企业经营目标开始由追求最大利润向获取适度利润转变。但是，迄今为止，相当一部分企业还是以传统经济学理论为指导，追求利润最大化。尤其是在当代中国，大多数企业还在为生存而奋斗，利润是企业存在的基础，是企业不得不面对的现实，追求利润最大化是一种对现实的妥协。

但是，任正非不这样认为，他明确提出华为公司不需要利润最大化，只要将利润保持在一个较合理的尺度即可。华为追求的是依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦努力，成为世界级领先企业。如果说，追求利润最大化的企业过于看重眼前利益，那么，追求成为世界级领先企业，看重的则是长远发展。所谓“企业的社会责任”，是指在市场经济体制下，企业除了为股东追求利润外，也应该考虑相关利益人，即影响和受影响于企业行为的各方利益。在20世纪20年代，随着资本的不断扩张，出现了一系列社会矛盾，诸如贫富分化、社会穷困，特别是劳工待遇和劳资冲突等问题日益被重视，于是“企业的社会责任”被提出。

追求利润是每个企业都不能忽视的目标，但企业不能一味强调利润，领导者管理企业必然要平衡各种需要和目标，利润只是其中一个比较重要的目标，企业为了战略需要、长远发展，不会把利润作为唯一目标。过度强调利润，就会使管理者重视短期利益，为了今天的利润，不惜牺牲明天的生存。一个不择手段的企业很难建立信誉、一个只重视眼前利益的管理者也很难取得大的成就。所以管理学家德鲁克把一味强调盈利看成管理中最愚蠢、

最糟糕的办法。

当一般的生意人被问及什么是企业时，他们的答案通常是企业是营利的组织，一般的经济学家也会这样回答。然而，这个答案是非常片面的。利润和获利率并不是不重要，实际上获利率不是企业及商业活动的全部意义，只能算是一个重要的因素。利润也不是所有企业从事活动与决策时的唯一动机，而是检验企业效能的指标。

不以利润为唯一目标，就避免了企业为了追求利润而失去绝佳的商业机会。阿里巴巴的创始人马云觉得一个伟大的公司当然也需要赚钱，但是光会赚钱的公司不是伟大的企业。阿里巴巴最重要的原则之一，就是永远不把赚钱作为唯一目标。他觉得伟大的公司首先能为社会创造真正的财富和价值，可以持续不断地改变这个社会。

很多企业家在刚开始创业的时候，就把为众人服务作为企业的目标。譬如比尔·盖茨，他在创业之初就已经把“让千万人都用得上电脑软件”作为目标；譬如山姆·沃尔顿，他发誓要建立一种既便利又廉价的商业形态，沃尔玛帮他实现了这一理想；再如马云，他刚开始创业的使命就是“让天下没有难做的生意”。当然，光有使命是不行的，必须产生财富，这样，自身创造的价值才可以得到人们的认可。

做企业，既不能指望偶然的机遇，也不能完全靠利润来支撑，新企业只有多考虑未来的长远发展，才能逐渐做大做强。

坚持学习先进技术，不问主义和立场

一个国家要想立足于世界之林，就必须了解世界，向他国学习，取长补短。历史证明，夜郎自大、闭关自守的国家只会裹足不前，离现代化越来越远。同样，一个企业，要想走向国际化，就应该有国际化的眼光，就必须充分向其他先进国家学习。一开始就立志走向世界的华为公司，打破了“不是东风压倒西风，就是西风压倒东风”的阶级对立观念，学习先进技术，不问主义与立场。为此，任正非经常参观考察美国、日本等先进国家的著名公司，如IBM等。在他看来，华为要学习日本人民的勤劳精神，德国人民的敬业精神，美国人民的创新精神。

正是基于这样的考虑，华为要求对员工进行严格的培训，提高员工的素质和专业水平。员工只有经过了严格的培训，才能冷静和果断地处理突发事件。

企业必须与社会、社区的大环境长久共存，当这个环境中的所有成员，包括顾客、企业老板和雇员，都在追求高质量，追求改进、卓越的时候，任何企业都不会被孤立在外。任正非曾经拿华为和西门子等国际大公司做比较，他说，华为有优秀的营运商，比西门子的营运商还多，但是为何华为的销售额仍远远比不上西门子呢？原因就是西门子的产品具有很好的继承性。很多运营商，尤其是固网的运营商始终面临着来自资本市场的压力，必须降低资本开支。对运营商来说，产品的购买成本包括资本支出和运营支出两个部分，资本支出含硬件、软件和服务，主要指一次性的费用，运营支出则主要是指后期运作费用。华为不能只是着眼于控制和降低硬件产品的价格，同时也需要降低整体解决方案的价格，包括软件、服务以及其他的相关支出。因此，华为要在国际上树立自己的品牌，就必须拥有可继承性、可扩充性的产品，也就是说，所有产品都要严格按照一定的规范开发，运营商购买后只需要进行升级就可以了，不用将整套设备全部替换。

实践论是马克思主义唯物史观的一大创新，马克思主义认

为，只有人们的社会实践，才是人们对于外界认识的真理性的标准。1978年，邓小平进一步肯定“实践是检验真理的唯一标准”的观点，丰富了马克思主义实践论。

华为是这个理论的坚决执行者。任正非曾说过，华为不是以学历、资历定待遇和报酬的，而是以能力和贡献来定待遇和报酬。而能力和贡献又是通过实践来检验的，华为希望每个人都要有实干精神。

杨玉岗后来在《板凳要坐十年冷》一文中写道：“在1997年的毕业典礼上，清华的王大中校长告诫各位学子：‘虽然你们取得了博士学位，但是你们今后学习的道路还很长，学习，学习，再学习，应该伴随你们的一生，这样，你们才能不断进步。’带着校长的嘱托，牢记清华‘自强不息，厚德载物’的校训，我在华为——人生第二学堂实践中体会了‘不断学习，不断实践，自我批判，不断改进与完善’的意义。”

杨玉岗的亲身经历证明：从实践中来到实践中去，培养实干精神是华为人成才的必经之路。

未来最有希望的企业是学习型企业，而企业生存发展的关键在于每个人。读书成就员工和企业未来，深入开展全员读书活动，创建学习型企业、培育知识型员工、帮助员工建立起人生基本知识体系和职业生涯基本专业知识体系，则是加强三基工作的重要途径。

我们应该大力提倡全员学习、终生学习，鼓励职工不断学习业务知识，提高自身素质，把学习当作提升企业价值和职工自身价值的重要途径。

传统意义上的学习是一种以增长知识和获取信息为目的的学习；而学习型组织所倡导的学习则是以解决问题为目的的学习，是通过开放的思维使人们获得一种行动的能力的学习。学习不是单纯地获取知识和信息，而是转化为实践的能力。从这个意义上

讲，才可以把这种学习概括为“学习力”。换言之，学习力就是指获取知识和解决问题的能力。把学习与工作结合起来，把“充电”与“放电”结合起来。学习和工作不可分割，学习的动力和目的是为了更好地工作，通过学习可以在工作中发现问题、分析问题、解决问题，工作也是提高学习和检验学习成果的过程。

博学而约取，厚积而薄发。我们都要树立主动学习、超前学习、终生学习的理念，把学习作为一种精神追求、一种生活态度、一种工作责任。企业要大兴学习之风，健全学习制度，制订培训计划，落实学习任务；员工要拓宽知识领域，改善知识结构，全面提高综合素质，争做学习型员工。企业和员工都要努力将学习成果转化为谋划工作的思路、促进工作的措施、开展工作的本领。

企业要求员工要像大海一样把自己放在最低点，来吸纳百川。海尔集团首席执行官张瑞敏说：“我们主张产品零库存，同样主张成功零库存。只有把成功忘掉，才能面对新的挑战。”海尔的年销售额数百亿元，但张瑞敏从未有一丝飘飘然的感觉；相反，他时时处处向员工灌输危机意识，要求大家面对成功始终保持如履薄冰的谨慎。

尽可能地满足客户的需求

任正非说：“华为生存下来的理由是为了客户。我们说客户是华为之魂，而不是一两个高层领导。建立客户价值观，就是围绕着客户转，转着转着就实现了流程化、制度化，公司就实现无为而治了，所以，普遍的客户关系要推广。对研发部所有的副总裁级人员也要建立每周有几次见客户的制度。研发部副总裁的人员名单要报到客户群管理部，客户群管理部要把对他们的考核交到研发部。坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，我们就能了解客户好多想法。我们今天之所以有进步，就是客户教我们的。不断地与客户进行沟通，就是让客户不断帮助我们进步。”

2000年春节，黑龙江的一个本地网交换机中断，网上运行着多种机型，不知道问题出在哪个厂家的设备上。华为的技术人员在1天内从深圳赶到黑龙江，发现问题不在华为。而出问题的厂商迟迟没有回应，于是华为将自己的接入网改接到另一路由，问题修复了，这让用户非常感激。《华为基本法》第二十五条规定：“华为向顾客提供产品的终生服务承诺。我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在。我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。”如今，华为公司已成立中东、北非地区技术服务培训中心，为埃及及其周边国家培养了大量电信专业人才，并提供有力的技术支持，实现了为该地区客户长期服务的承诺。如今，华为的地区客户代表处已遍布亚、非、欧、美等地区，较为完善的服务体系是供应链条正常运转的保障。

企业的战略制定应该来自顾客的需求，只有以顾客的需要为导向，以占领市场为导向，不断地创新，企业才能更好地生存和发展。德鲁克说：“企业不是要去改造顾客，而是要满足顾客。缺乏市场意识是大多数新企业的通病，在企业的早期阶段，这是最严重的问题，有时甚至会永久地阻碍那些幸存下来的新企业的发展。”

正如人们常说的“不是环境来适应你，而是你要去适应环境”，企业的产品和服务是由顾客决定的，而不是企业本身。不要试图去改造顾客，而要去适应顾客、满足顾客。

顾客永远都是没有错的，不要在产品卖不出去的时候找借口，也不要不能在满足顾客需求时试图改变顾客去接受你的产品。企业要不断改善产品和服务给顾客带来的效用。如果管理者意识不到顾客更需要什么样的产品和服务，企业的可持续发展就很危险了。

以顾客需求为导向是市场营销的永恒主题。对于刚刚走入市场却又面临知识经济时代挑战的企业来说，唯一的出路就是彻底转变思想，努力适应顾客的需求。

适应顾客需求，一般来说有两种情况。第一种情况是消极被动适应。就是简单地追随市场需求，紧盯顾客的眼前需求，走在顾客的后面，亦步亦趋。此种方式不能适应顾客变化多端的需求，这已为营销实践反复证明。因此，它不能从根本上适应顾客的需求。第二种情况就是积极主动适应。它主张在市场调研的基础上，把握顾客需求的现状及其变化趋势，走在顾客的前面，主动引导顾客。只有这样才是真正适应顾客的需求。

诚信做人，诚信做企业

华为员工发现到美国洛杉矶出差，在洛杉矶乘坐地铁，买票全部是自助的，除了地铁司机以外，看不到一个乘务人员，没有任何入站检票口和出站检票口，买什么票，买多少钱的票，坐到哪个地方下车，全凭自觉；在酒店结账的时候，服务员并不会去检查房间，只有前台会问有没有消费饮料，然后就可以结账走人；在菲尼克斯机场取行李时，发现取行李的地方是公共的，每个人拿了自己的行李就走了，没有人监督检查。这些给华为上了一堂生动的诚信教育课，而华为公司也一直在提倡诚实、守信。

“国家兴亡，匹夫有责。”中国自古以来都特别强调民众的社会责任，要求每个人都关心国家的命运与前途，积极参与到社会大变革中。对个人如此，对企业亦同样要求。任正非认同这样的做法，同时他主张，华为首要的任务是做好本职工作，在此基础上为全民族的发展做出自己的一份贡献。

任正非谈诚信时说道：“华为这十几年来铸造的就是这两个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的，要认识到我们花掉的很多钱是要形成未来的财富。我们经过十几年的时间，花大量的金钱和精力，在市场上塑造了两个字——诚信，这是我们的立身之本，是我们的核心竞争力，是华为公司对外的所有形象，这个无形资产是会给我们源源不断地带来财富的。”

中国几乎人人知晓的老字号药店同仁堂也是凭着信誉才屹立不倒。同仁堂的成长，伴随着民族的兴衰荣辱，展现的是儒家文化中“济世爱民”的思想。这个比美国历史还长103年的老店，在其338年的历史中一直小心呵护着自己的金字招牌。

2003年在抗击非典过程中，同仁堂每卖出一服“抗非典方”就

亏损2元钱，仅此一项该企业就报亏600万元。“政府发布了限价令，规定每服药只能卖9元；可是药材的采购价格却数倍地疯涨，过去1公斤金银花价格不会超过40元，非典期间却达到300元每公斤的价位。”当时不少实力不济的药店纷纷放弃销售“抗非典方”，而同仁堂的决策层却告勉自己的员工说：“300多年来我们信奉‘同修仁德，济世养生’的企业宗旨，国家有难之际也是我们回报社会之时。”也正是因为这样的企业精神，同仁堂才有一次次令人钦佩的壮举，才能面对国家与民族的危难而奋起。

“商家逐利，天经地义”，可像同仁堂这样讲究逐利有道，却非一般的企业能做到的。同仁堂的经营理念和商业信誉建立在中国几千年的儒家思想之上，尤其是以“仁”为核心的哲学基础之上。同仁堂一路走来，300多年枝繁叶茂，秘诀正在于它一直秉持着以人为本的企业理念，并不折不扣地执行着。

李嘉诚先生说：“资金，是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉、诚实也是生命，有时比自己的生命还重要。”信誉是树立品牌的关键点。在当今市场，从牙刷到理财服务，每样东西都已成为商品。由于产品、服务和技术如此易于模仿，企业信誉成为决定顾客购买取向的主要依据。企业卖的是信誉，而不仅是产品。消费者给予企业无任何条件的赞扬，有口皆碑，这就是美誉度。这种美誉度是无价的，是最可贵和最可靠的市场资源。

当市场日益成熟起来之后，市场的选择功能和淘汰功能也随之增大，微利取代暴利，消费者主权取代生产者主权，买方取代卖方，企业只有在社会的认同下、需要下，才能寻求到自己的发展空间；而那些因缺乏诚信而得不到消费者承认的企业和企业家，最终将会被淘汰出局。企业在市场浪潮中航行，诚信营销定会为企业保驾护航。

爱祖国、爱人民、爱党

在《华为基本法》中，有这样一段话：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。”在任正非的许多文章中，字里行间都能感受到他对国家的热爱，对事业的执着，对家庭的重视，对长辈的尊敬。古代对于成功的人一般用立言、立德、立功三方面来概括，我们可以说，在“立言”与“立功”方面，任正非的成就已经众所周知；而在“立德”方面，任正非做得同样出色。

任正非说：“华为及其员工一直把爱祖国、爱人民、爱党作为自己的企业文化，把国家前途、民族命运、企业兴衰、个人得失、家庭幸福看成一条生命链。我们倡导全体员工除了努力提高自己企业的核心竞争力外，还要积极参加各类社会活动，支持社会进步的各项举措，提高自己的精神素养；积极关心国家，支援希望工程；积极参加抢险救灾，热情捐赠；积极帮助贫困学生完成学业……”事实正是如此。

在《我的父亲母亲》中，任正非写道：“回想起来，革命的中坚分子在一个社会中是少的，他们能以革命的名义，无私无畏地工作，他们是国家与社会的栋梁。为了选拔这些人，多增加一些审查成本是值得的。而像父母这样追随革命，或拥护革命，或不反对革命的人是多的，他们比不革命好，社会应认同他们，给予机会。不必要求他们那么纯洁，花上这么多精力去审查他们，高标准要求他们，他们达不到也痛苦，而是要精神文明与物质文明一同来支撑，以物质文明来巩固精神文明，以一种机制来促使他们主观上为提高生存质量，客观上是促进革命，充分发挥他们贡献的积极性。我主持华为工作后，对待员工，包括辞职的员工都是宽松的，我们只选拔有敬业精神、献身精神，有责任心、使命感的员工进入干部队伍，只对高级干部严格要求。这也是亲历了父母的思想改造过程，而形成的宽容的品格。”这里任正非写出了自己品格的宽容的一面，他是一个充满温情、感情丰富、素

养深厚的人。任正非意识到，“是党和政府营造的宏观发展环境，是客户多年来给予的理解和帮助，才使华为从幼小的树苗成长到今天的规模和水平。”华为是懂得感恩的，同样华为也以自己的不懈努力，争取更大的竞争优势，为员工、为社会、为社区、为国家不断创造着贡献。

迈克尔·波特在《战略与社会：竞争优势与企业社会责任的联系》一文中将企业的社会责任分为反应型和战略型两种，反应型企业的社会责任，是指“企业做好自己的本分工作”，即传统做法；而战略型企业的社会责任，则是“寻找能为企业和社会创造共享价值的机会，包括价值链上的创新和竞争环境的投资”，因为只有通过战略性地承担社会责任，企业才能对社会施与最大的积极影响，同时收获最丰厚的商业利益。

比如，戴尔公司的旧产品回收活动，公益事业宣传是发起募集旧电脑捐赠给非营利组织的活动；公益事业关联营销是当淘汰产品达到三件时，戴尔可以为购买指定产品提供10%的折扣；企业社会营销则是回收旧打印机；慈善活动是员工可以向多个支持项目捐款；社区志愿者活动是员工可以带薪参加社会义工活动；对社会负责的商业实践是制定的环保原则、政策和目标的产品设计；等等。

企业社会责任在国外已有了很大发展，也有了相当成熟的理论基础，但在国内，因为法律环境尚不完备、社会各方对企业的信任度不高，推行企业社会责任的环境还很不成熟，企业在社会营销过程中面临的难度可能很大。

尽管如此，一个有责任感的企业仍会在明礼诚信、保护环境、文化建设、可持续发展、慈善等方面不断做出努力，这既是社会对企业的要求，更是企业自身存在价值的体现。

第十二章

5200亿收益背后的营销心法

技术不是华为公司的核心竞争力，营销才是华为公司的核心竞争力，而华为营销的核心的核心就是华为营销铁军。市场是一线营销团队争夺过来的，在本土，华为用三流的技术卖出了一流的市场，并且华为铁骑已跨过亚、非、欧，把战火烧到了太平洋彼岸的美国。

华为营销法不止于“铁三角、LTC流程”

现今很多人写华为营销，讲华为营销。讲华为营销的主要是铁三角、LTC流程之类的。其实，铁三角是一种说法，而LTC则是一个销售管控流程，2013年才在中国区试验落地，这时华为销售体系、销售业绩已经很成熟了。因此，从销售业绩的角度说，LTC基本没起作用。

因为华为的大部分创新实践是逐步摸索出来的，从实践到理论的飞跃是非常困难的，讲系统的东西只能拿那些引进的所谓流程之类的，2014之后，华为在手机行业也取得了比较不错的业绩。

华为最基础、最核心的电信设备是一种比较封闭的系统，每家都是自己的软件、自己的硬件，甚至许多重要的芯片也要自己研制。设备在网络上运行，要考虑的情况非常多。

这种类型的产品要做好是需要积累的，积累的基础是首先要能卖出去，在网上运行是完善产品最实际的方法。华为就是通过强力营销提供不断迭代产品的基础。思考华为的发展过程，必须考虑到当时的背景，华为发家时，中国经济并不发达，没有太多风险和投资人，社会产品总体上是稀缺年代，电信设备这个东西在当时研发难度是很大的，一下子做好是几乎不可能的。产品不行，那就必然要靠销售助推。

现在，有一种说法鼓吹一鸣惊人，要做就做出精妙绝伦的产品，这通常不符合事物的发展规律，华为通过不断的改进和爬坡最终攀登到高峰。华为的营销最重要的方法可以总结成三点。

1.饱和攻击，直达要害

任正非是军人出身，所以在华为内部有很多军事术语。其中，市场上常用的有饱和攻击、重装旅、让听见炮火的人决策、班长的战争、对准一处发炮、撕开一个口子等等。

饱和攻击是华为营销的核心思想，意思就是在进攻一个市场时，一定要投入最大的弹药量。饱和攻击这一点在中国企业营销史上很普遍，阿里巴巴的地推、保健品的会销、传销的持续恐吓和逼迫等等。

不管哪个行业，只要是营销人，都会遇到一个矛盾，营销强度大、成本高，小打小闹不容易出量。这种两难的问题如何解决呢？像许多成功的公司一样，华为基本上都会选择前者，如果营销不成功，花钱再少也是纯粹的浪费。

名声在外的铁三角实质是一种重度营销模式，一般的营销主要是客户经理使用各种手段向顾客推销产品。铁三角模式就是在一个项目中，客户经理、解决方案经理、交付经理全流程参与销售，在各个环节分工配合，这样为用户提供的方案就更贴合实际，在项目前期能够向顾客充分传递产品的优势。

饱和攻击不仅仅花钱，还包括各种资源的配置，营销各个环节的聚焦攻击。举个华为比较讲究细节的例子，华为接待客户的司机统一穿着高档的定制服装。华为从不计较这些投入，你想想，司机只负责开车，不许插话，这是这个职业的纪律，但若他能给客户留下一点点外表的好印象也会给项目合作增加一定的可能性。

2. 目标精细化

把通信设备卖给电信运营商是极难的，倘若把任务分解一下，就容易实现了。比如，可以先开一个实验局，从边缘不重要的设备进入，先进偏远地区后攻击核心城市，等等。

为了完成上述任务，需要市场人员做很多事情，比如拜访客户、技术交流、参观考察、客户间交流等等。华为为销售设计了很多步骤，这些步骤走下来，客户对华为了解就要深入许多，一步步向成功迈进。

在大型项目销售中，华为的做法也并无特别之处，但与其他公司的差距在目标精细化和执行力上面。华为从销售目标制定到每个环节的安排都极其精细，往细里看，就会发现有很大不同。就像语文试卷的作文题，同一份材料，华为写出来的就是不一样。

3.坚持销售人员非本地化

华为从最初到现在，华为一直坚持销售人员非本地化，关键岗位三年一次调动。

普通销售人员依赖关系，华为则一直是组织导向，华为的干部调动就像军队打仗一样，是命令式的，很少提前通知。销售管理就是制订合理的目标、计划，督促人员完成各种任务，华为的销售主管首先自己是销售高手，其次，管理者要能带队伍。华为销售从公司创立不久之时就是团队模式，从来都不是单打独斗。

打造全球标志性品牌效应

华为2017年销售收入约6000亿人民币，同比增长约15%；智能手机（含荣耀）全年发货1.53亿部，全球份额突破10%，稳居全球前三。虽然华为做什么在内外部都会有巨大的异议和怀疑，有红军有蓝军，但华为肯定是做对了一些事情，甚至在华为人自己都覺得不擅长的品牌建设上，华为踏踏实实地做了些事。

任正非说：“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力。”在华为，市场就是核心竞争力，而市场是一线营销团队争夺过来的，在本土，华为用三流的技术卖出了一流的市场，并且华为铁骑已跨过亚、非、欧，把战火烧到了太平洋彼岸的美国。技术不是华为公司的核心竞争力，营销才是华为公司的核心竞争力，而华为营销的核心的核心就是华为营销铁军。

在华为做手机的初期，对品牌的理解就是对产品营销卖点的不断强化和表现，对特劳特“定位理论”的反复跟随。比如反复宣称做出了世界上屏幕最大的手机、最薄的手机、电池续航最强的手机、最美观的手机……简单地说，就是违反现在中国广告法的各种“最”。

现在想来，在一个理工男思维主导的企业里面，这个路径是非常自然合理的。曾经在华为内部发生过这样一件事。2011年，在拉斯维加斯的CES展上华为高级副总裁余承东准备发布P1，而且已经打出了P1的卖点是“全球最薄”。没一会儿我们听闻富士通也要在展会上推出一款声称是“全球最薄”的手机，而且真的比华为的薄那么一点。

他当时手足无措，这是华为高级副总裁余承东的海外首秀，不容有失。这个最薄的概念的演讲词都已经设计好了，口号也打出去了。这时余承东紧急下令再次研发，能否改一点什么再“压薄”一些，员工们紧急加班奋战，最终生产出来的比富士通薄一

点，算是保住了“全球最薄”这个卖点。

这个事后来成了华为人自嘲的“笑料”，华为人管它叫“挤一挤，终究会有的”，但它又不是玩笑那么简单。我们没有品牌管理的流程，产品定义是在品牌营销传播之前的，它原本应该是一个各部门深度协作完成的流程，将产品的功能价值、美学价值和情感连接价值说清楚。而华为营销人员正好反过来，先把产品的大卖点发布出去，一旦发现不对劲了，就需要“使劲挤一挤，一定要把这个坑占据住”。华为高级副总裁余承东的理解是：品牌就是一颗药丸，说清楚它的效用是什么，然后喂给你吃。

再拿华为极具代表性的荣耀的“勇敢做自己”举例。大家都知道，荣耀是CBG的双品牌战略之一，主要是用互联网手机的方法论去做，荣耀的前身是电商部，就是拿出一款华为的边缘产品用互联网的方式“试试水”。结果出乎意料地一炮而红，现在已经发展成中国领先的互联网手机品牌。

“勇敢做自己”这句广告语是很巧妙的，它用华为内部听得懂的方式来做品牌的情感沟通。一方面，它是针对最活跃的互联网上的90后用户，这些年轻用户对手机的性能配置非常敏感，也许他们不是高收入人群，但是他们是具有高传播力量的人群。他们的力量令人吃惊，每次发布新机，服务器都会崩掉。这些年轻用户的意见刺激和鞭策了荣耀的研发、营销和服务。从某种意义上，陈旧的领导意志和刻板印象要让位于用户犀利的批评和建议。

“勇敢做自己”荣耀给我们的最大启示，就是不要强调华为的理工男背景，我们必须找到一种方法，既让华为的文化能够顺利地流淌，而且能创造性地形成新的认知模式。品牌不是没有历史的，不是凭空而来的，不是没有传承的，但是，它不是固定在那里，一味地取悦这个体系。去扭开另外一扇门，让另外一些光线洒落进这个老屋。表明华为探索的另外一些路径，跟用户直接沟通、是对用户心智的直接占据。

还有个轰动性事件是“P9牵手好莱坞明星”。P9的代言人之一是好莱坞一线女星斯嘉丽·约翰逊。从效果上看，这次代言和投放极大地拉升了华为品牌在全球的认知，特别是华为品牌在全球范围内时尚的调性。通过“牵手好莱坞”活动，打通了华为全球的品牌和营销。

重视对销售人员的专业培训

华为大多在校园招聘，招牌对象为应届毕业生，一个应届毕业生通常要经过一年时间的培训才可以上岗，培训成本不敢想象。“我们企业小，招来人就要使用，而且培训时间长，成本我们根本承受不了”，这是企业经营者普遍常常说的一句话。普通企业与优秀企业的最大区别是如何用好招进来的人才。普通企业大多数情况下没有培训，或产品知识或企业状况简单培训，公司为了短期快速出业绩，业务人员很快就硬着头皮上了市场，这样结果往往差强人意。

“磨刀不误砍柴工”，华为十分重视“磨刀”的过程，通过对基础薄弱但有潜力的员工长期、系统及专业的培训，确保每个员工在岗位上都能够高效地工作。华为培训方式主要有3种：上岗培训、车间实习和技术培训、岗中培训。

1.上岗培训

接受上岗培训的人主要是应届毕业生，培训过程跨时之长、内容之丰富、考评之严格，对于毕业生来说这样的经历如同炼狱般难熬，这样的培训又称“魔鬼式培训”。

其主要目的是改变新员工的精神面貌。让员工学习不仅达到了强身健体的作用，而且，大家还普遍有以下几点感受。第一，组织性、纪律性和集体主义意识明显增强。第二，增强了工作责任心。公司领导对军训工作严肃认真的态度，来自中央警卫团的教官们高度的责任心和高标准的要求，深深影响着每个新员工，必将激励着大家在自己的工作岗位上，养成严谨的工作作风。第三，不怕吃苦迎难而上的精神。这些素质，对于营销人员来说是必须具备的。

2.车间实习和技术培训

对于营销人员来说，这个阶段可以帮助他们了解华为产品与开发技术，包括产品的种类、性能，开发技术的特点等，让销售人员对未来要销售的产品充分了解。对于毕业于文科类专业的学生来说，这个环节是很痛苦的。培训的内容很多，密度很大，而且内容又是自己以前根本就不了解的，考试又很严格。要是不努力，在这个环节就会很快被淘汰下来。

3. 岗中培训

对于市场人员来说华为的培训绝对不仅仅限于岗前培训。为了保证整个销售队伍时刻充满激情与活力，华为内部形成了一套完整针对个人的成长计划。有计划地、持续地对员工进行充电，让员工能够及时了解通信技术的最新进展、市场营销的新方法和公司的销售策略。

主要的培训形式是实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式，传统教育和网络教育相结合。通过培训提升销售人员的实际能力，保证了一线的市场销售人员具备持久的战斗力。

国际化营销和本土营销大不同

中国市场环境中成长起来的企业，在进入国际市场的时候，大多会面临“可复制性”问题。从华为8年来的国际市场经验看，在进入发展中国家市场，如独联体、东南亚、中东、北非以及拉美国家的时候，中国市场的营销经验基本可以沿用，虽然有文化的差异，但与我们一样，同属发展中国家，市场成熟度低。

凭借对国内市场环境的深刻理解，华为在20世纪90年代末期取得了国内电信设备市场上的领先地位。但“具有政治家眼光”和强烈危机意识的任正非，很早就清醒地认识到：华为真正的竞争对手，并不是同一时期如雨后春笋般涌出来的国内厂商，而是国际一流的通信设备企业！

“华为因为无知，才走上通信产业。当初只知道市场大，不知市场如此规范，竞争对手如此强大……”任正非判断，要想在残酷竞争中生存下去，国内市场的规模扩张固然重要，但未来在全球范围市场上的较量，才是对华为真正的考验。而市场竞争的背后，比拼的却是企业内在的基本力量，即高质量的产品与优良的服务。

集成供应链的管理变革，是华为在系统营销思路之下的另外一项重大举措。华为在重整供应链之前，订单及时交货率只有50%，而国际上其他电信设备制造商的平均水平为94%；华为的库存周转率只有3.6次/年，而国际平均水平为9.4次/年；华为的订单履行周期长达20~25天，国际电信设备制造商的平均水平为10天左右。其实，供应链水平的差异，同样体现在国内的零售业与沃尔玛、国内计算机厂商与戴尔的竞争较量之中。所不同的是，任正非不仅敏锐地认识到了这一关键问题，而且真正花大的力气在一步步缩小差距。

当国内许多企业一边在价格上相互碾压，一边高呼要提升技术含量的时候，任正非早已预见到今天可能发生的场景。告

别“机会主义”，潜心钻研技术，练就“十年一剑”的功夫，或许是任正非给我们最大的启示。

在进入北美、西欧等发达国家市场后，中国市场上多年累积的经验，就难以发挥出力量来。因为这些科技成熟度很高的市场，电信巨头们早已将市场瓜分得所剩无几，由它们主导制定的行业规则也已经相当规范，并且形成了非常强势的品牌地位。如在很多德国人的心目中，不购买西门子的产品就像是“犯罪”。

尽管过程艰难，华为却始终没有放弃努力。2003年，华为以拥有51%股权的方式，与3Com成立合资公司。最近，华为又与西门子达成协议，由西门子代理华为3Com合资公司的数据通信产品，在欧洲销售。目前，贴牌与自主品牌两种模式，华为均在有选择地使用。

在如何协调国内、国际两条战线作战的资源配置上面，任正非也是煞费苦心。目前华为战略发展的重心无疑是国际市场，但国内的“饭碗”市场也同样不能忽略。因此，华为一方面将大批高精尖人才调往海外打通市场，另一方面，华为也在加强与国内各主要运营商的合作关系。2017年，华为6成营收来自海外市场！

第十三章

依形势转型，走在时代前列

大数据成为各行各业的基本生产要素之一；ICT与行业深度融合，从企业的支撑系统向生产系统转变；企业数字化的目标也不再满足于原有业务的效率提升，而是开始聚焦新业务的价值创造。

从通信到互联网

企业想发展壮大，一定得具备核心竞争力，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，是多个因素成就的结果，如企业规则、价格战略、技术研发、市场调研以及财务机制等。这些因素的共同作用，让华为从1987年一个只有6人的小公到2009年一跃变身为“世界级企业500强”。也是在这一年，华为销售额达到了281亿美元，创造了华为营收额的一个新纪元。

在无数耀眼成就的背后，是任正非对华为的深谋远虑。在过去的的时间里，华为产品品类阵容虽然庞大，但95%的营销收入都依靠通信产品。产品的研发，如果总是设定在一个圈子内，今日纵然放光放彩，有天也可能会被人忘记。

从最初的交换机，到3G技术，一直到今日的4G时代，华为看起来已经势头刚劲，可任正非一直有危机意识：走过了2G、3G时代，4G时代的辉煌也会悄然离去，随着李克强总理在政府工作中提出“互联网+”战略，“互联网+”的理念逐渐深入人心，这让庞大的电信市场也充满了危机。通过各大品牌的多次角逐、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幸存企业。看着昔日的满身荣光的企业一个个倒下，任正非知道市场开发的空间越来越有限，如果没有新的发展目标，华为也终会有偃旗息鼓的那一天。

MWC 2018展前预沟通会上，华为宣布将在2018年投入50亿元用于5G技术研发，并发布全套5G商用设备，而支持5G的麒麟处理器、智能手机预计将在2019年和大家见面。目前，华为的5G核心理念和技术已经被3GPP组织采纳，而华为在5G技术指标、产业推进、应用验证上实现了领先，并已在韩国首尔、加拿大温哥华等地进行了大规模的5G商用测试。

5G产品线总裁杨超斌披露， 华为早在2009年就启动了5G研

究，2012年完成关键技术验证样机，2013年为5G投入6亿美元，2015年拿出系统测试原型机，2015—2017年参与3GPP R15标准制定，2018年则会启动5G商用。

任正非认为，想要做大做强，就必须更新发展观念，瞄准新的科研项目来持续发力。在21世纪的第二个十年里，能够完胜或至少比肩电信企业的，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。该年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，还要成为一家年营业收入高达1000亿美元的科技公司，与思科、惠普、IBM等西方科技巨头比肩。”

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，这已是其他企业所梦想的了，而一旦企业网运作生效，华为要实现1000亿美元的年度收入是绰绰有余的。

前途很光明，道路是曲折的。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最新技术和布局优势，压制着众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器，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，有人甚至听到思科，就不由自主想到数年以前的那场官司。不过任正非更确信“狭路相逢勇者胜”。虽然思科国际地位很高，可华为已经华丽转身，成为全球通信设备制造商的亚军，专利申请量在全球企业中也多得可怕，华为有何畏惧！更何况，当年的那场口水大战，思科不是绝对的胜利者，华为还借助这个机会进入了美国市场。因此，若真的打一场硬战，思科也许会恐惧。

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，思科董事长内部马上不安起来。一时间，思科上下呈现出手足无措的状态。思科的董事会甚至调整了领导班子，再度邀请当年与华为对抗、如今早已赋闲在家的钱伯斯出山，重新出任公司的CEO。钱伯斯出山的目的是很明确，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官司，华为和思科虽然剑拔弩张，可始终没有再起冲突，谁也没有率先出手。华为渐渐变得成熟，崇尚“和为贵”，不再把竞争当作发展的唯一动力；思科在官司后，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大张旗鼓地展开着。处在备战阶段的华为，在精明又坚定的任正非的领导下，必定会在企业网战略上取得丰硕的结果。

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”时代的没落和手机的兴起，华为逐渐在手机产品的研发

发上持续发力。数年前，苹果公司在智能化的手机改革走在时代前沿，乔布斯首创的苹果手机使人类对手机有了革命性的认识，具有划时代的意义。现如今，华为在智能手机研发上进入了“全民作战”状态，也取得不小的成就，得到了国民手机的荣誉。

华为公司副董事长徐直军在《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。”

云计算时代2.0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，使技术和市场实现进一步的结合。

回顾过去才能更好地展望未来，如果对过去10年的 IT 产业做个小结，那么就是云计算逐步“蚕食”着传统 IT产业的10年。正如今天的共享单车可以随时获取随时归还一样，IT资源也可以不用购买、按需使用。云计算的优势造就了时代的颠覆者，正是依靠云计算，只有十几人的 Instagram快速崛起成10亿市值的公司，亚马逊从一个电商转身成为云计算的大鳄。

2010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，让全世界的人都像用电一样享用信息的应用和服务。”

任正非在云计算大会上说：“在云平台上我们要更加开放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入，一样方便地接入。我们在风起云涌的云业务上，要更多地包容，我们永远不可能独自做成功几朵云，千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定，只有为客户使用的云，才会生存下来。云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。我们更要不排斥一部分特别聪明的人，特别‘笨’的人，他们超前了时代，令人不可理解。我们要宽容他们，理解他们。当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给予小额资助，并不以任何利益要求为基础。当‘苹果皮’出现时，我也让有关人向他们传递信息，最初得到的反映是负面的，看华为过

去的黑寡妇形象，多么的恶劣。我们要理解一些‘歪瓜裂枣’，并支持他们，这就是一个开放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的凡·高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌.....”

问题是，在既有的竞争格局已非常激烈的云市场，华为能撼动几分？外有微软、亚马逊等公有云巨头，内有早已布局的BAT，这些都是成熟的市场竞争对手。尤其是阿里云，最新统计数据显示，阿里云目前已经占据中国31%市场份额。华为最初给自己的定位是成为云计算解决方案提供商，帮助运营商和其他行业客户建设云平台。中国电信“天翼云”就是华为帮助建设的。随着德国、西班牙、法国电信云服务项目的落地，给了华为足够的信心去正式喊出全面开展公有云业务。

华为公司副董事长徐直军介绍称，在提供公有云服务方面，华为将基于高速互联的基础设施，提供覆盖全国、专业、安全、可信赖的公有云服务。目前华为正在打造一个覆盖全国的高速互联基础设施，将建立五大区域中心，每个省建设一个城市节点数据中心。

下决心大干一场的华为已有一定基础。2017年2月，任正非出现在杭州，华为企业云总裁杨瑞凯随行。在和浙江省签订的战略合作协议中，有一条是利用华为芯片、网络等核心技术，为浙江企业提供物联网开放平台。这个开放平台基于的就是云架构。在短短74天时间中，任正非和6个省签订的战略合作协议中，“云计算、智慧城市”均是高频词。任正非亲临一线布局云计算，重视程度可见一斑。

“全面云化已经不是一个可选的议题，而是必选。”华为常务董事丁耘说。智慧城市、金融行业的IT向云构架转型、电力行业的数字化、政府和企业对云服务的需求，都是重要战略机会。华为公有云的明显“标签”是华为云计算首先考虑的是电信运营商的需求。华为在云计算技术上聚焦于电信行业的业务、运营和网络

的云化，致力于与电信运营商合作提供云计算服务，这是华为云计算在定位上显著区别于其他云厂商的地方。

某种程度上，华为大举进入云市场，必将会给这个市场带来活力。云计算的发展势头近年来日益迅猛，众多企业享受云计算便利的资源服务、大数据挖掘带来的产业创新同时，业界也一直存在关于云服务安全方面的质疑。华为主打的恰恰就是“安全牌”。“20多年和企业打交道下来，华为为什么值得他们信赖?因为可靠和安全。”郑叶来说，华为拥有全球几千个合作伙伴，有这个能力让他们信服。

自2014年开启云化转型之路以来，华为私有云规模呈指数级增长，用户遍布全球各个角落，承载的业务形态也日益多样，包括了办公、生产、电商、开发和测试等；与此同时，云数据中心网络设备每年则以50%的速度激增，目前已超过20000台，分布在全球数十个数据中心里。

在开放架构方面，华为云是基于OpenStack架构进行开发。从整个业界应用趋势来看，公有云是面向未来的趋势，但在实践过程当中，大量的企业会从私有云到公有云过渡，也就是混合云形态。目前在私有云市场上，华为市场份额处于领先地位，私有云和公有云共用一个OpenStack平台，企业无论是应用还是数据可以平滑迁移，同时，开放平台不会让用户被绑定。

再次，在全球本地化服务能力上，华为目前在全球设立三个技术支持中心，全球分布的Openlab和全球的合作伙伴进行实时沟通和更新，除此之外，华为拥有170个国家和地区的线下交付和支持团队。同时，目前全球云服务合作伙伴超过12000家。华为能够为客户提供的兼顾全球化和本土化的，既包括线上也包括线下的一体化服务能力。

华为轮值CEO郭平在介绍五朵云计划时，是以IBM创始人沃森的经典预言开始的，预言提到：未来世界只需要5台计算机。今天全球不只5台计算机，或许说成是五朵云更合适。透过五朵

云战略，华为向外界展示出在云计算领域的野心。

华为向云时代的转型似乎带有某些特殊的互联网基因以及老牌传统硬件IT厂商偏于保守稳健的作风。华为目前还没有在财报中单独披露云业务相关数据，2014—2016年的财报中曾两次涉及云方面数据，一次为2014财年，华为特意强调三大业务之一的企业业务中，云数据中心解决方案和敏捷网等网络 and IT 领域业绩实现有效增长，总收入194亿元人民币（31亿美元），同比增长27.3%。另一次为2016财年，华为强调运营商业务坚持“管道战略”，围绕数字化转型，抓住视频、云、运营转型等重大机遇，在解决方案和商业模式方面不断尝试，以敏捷应对不确定性，以生态促进产业发展，并取得了稳健的增长，实现销售收入人民币290561百万元，同比增长23.6%。

从两次的云相关数据披露中我们可以猜测，华为三大业务中企业业务与运营商业务得到了云计算相关业务的有效回馈，该两大业务处于稳步增长态势，且2016年企业业务的同比增速三年来首次超过消费者业务。

可以用一句话来形容华为的云计算转型：“没有跑起来，但勉强及格没有掉队。”

运营商BG+企业BG+消费者BG

华为第三次的战略转型，是从单纯面向运营商转向三个不同的BG业务领域。以前，华为的客户只在运营商层面，包括中国电信、中国移动等等。在转型之后，华为不仅仅做运营商企业（运营商BG），而且做了很多的行业客户、企业客户（企业BG），同时也会面向终端的消费者。其中，面向终端的BG主要包括面向手机类产品以及最终面向消费者的一些业务部门（消费者BG）。

同时向这三个BG转型，在全球范围内都是很少见的，因为这三种BG的客户属性差异特别大，彼此的关注点，以及整个供应链的流程，包括研发流程、需求的管理流程、营销等流程的差异都非常之大。因此，目前全球很少有公司尝试这样做，并把这三个业务板块，三类不同类型的客户群同时做好。

而华为在一开始做企业BG的时候很不顺畅，投入很多却不见效果，可以说是花钱买教训才积累出了一定的经验。自2015年以来，华为开始逐渐逾越了障碍，能够按照企业BG自身的发展规律，并让整个渠道商、代理商都能够获得比较不错的利润空间。目前，公司BG业务的增速已经达到了40%~50%，它的驱动作用可以说是十分明显的。但是，相比于其他两个BG，企业BG的体量相对还是最小的。

同样，消费者BG也经过了非常明显的蜕变。因为我们最初的计划是面向运营商做定制类的手机终端产品，而这类定制产品在当时的市场价格非常之低，利润空间也非常之小。并且，与苹果的精品单机战略迥异的是，它还面临产品型号庞杂多样的问题。但是，消费者BG在余承东的带领下，也做出了非常大的变革，使整个产品体系聚焦三大系列，即MATE系列、P系列，以及为应对互联网而诞生的荣耀系列。

在这个过程中，消费者BG也经历过巨大的阵痛，但是我们

在业务设计的核心控制点上的考量是，在整个手机终端领域，即使最终我们在硬件上不能盈利，至少还可以从芯片上寻找利润空间。这是我们非常重要的一个思考维度。

应该说，华为每次的战略转型其实也都考虑着外在的环境变化，包括客户的变化、机会的变化以及竞争格局的瞬息万变等等。为了应对这些变化，华为能够将全球顶级专家聚集在一起，共同对其进行研讨、检视和识别，最终，这种集体的智慧可以形成统一的攻势。可以想见，其中的投入是比较惊人的。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

而在执行力的层面，华为一直被企业界甚至是管理学界所称道，主要有两个核心因素。第一取决于各种管理体系所发挥的重大作用，包括各种流程、领导的执行力、人员的调配、中层领导、基层员工培养等方面；第二源于华为自身的企业文化，体现在以客户中心，以奋斗者为本，等等。企业文化中蕴含的奋斗精神和做事导向，使华为的执行力奠定了强有力的基础。

加快数字化转型

随着ICT（信息与通信技术）在各行各业的广泛应用，未来二三十年人类社会将演变成一个以“万物感知、万物互联、万物智能”为特征的智能社会。在这个伟大的历史进程中，物理世界与数字世界深度融合，ICT将全面重构传统产业，给各行各业带来颠覆性的变化。几乎所有企业都必须进行数字化转型，才能抓住不断涌现的新机会，持续前进不掉队。

企业数字化转型需要进行全面的变革，其中最重要的是企业核心业务的转型升级。新的竞争对手不断涌现，新的商业模式层出不穷，很多企业面临着核心业务增长乏力的问题，如何利用ICT技术重塑企业核心业务，迈向新增长之路？在过去几年，华为携手各个行业的领先企业进行数字化转型，积累了大量的经验和教训。基于各行业领先企业和华为自身的数字化生产经验，华为总结出了数字化生产变革“三步走”的战略路径，希望能给转型中的企业提供一些借鉴和参考。

任正非在华为质量与流程IT管理部员工座谈会上表示，“流程是为作战服务，是为多产粮食服务。不可持续的就不能永恒，烦琐的管理方式要简化。当然，不能简单直接减掉一个流程，因为可能会产生断裂带，引发矛盾冲突，这样就不会成功。”任正非指出，变革和IT也要聚焦，减少变革项目数量，IT不能遍地开花。每增加一个流程，就要减少两个流程；每增加一个评审点，就要减少两个评审点。此外，他还表示，未来五年，华为要自己实现ROADS，实现数字化转型，在研发、销服、供应等业务领域要率先实现ROADS体验(实时、按需服务、在线、自助、社交化连接)。

当前，行业数字化正在进入深水区。制造业、服务业等传统意义上的非数据密集型行业应市场需要开始产生海量的数据，大数据成为各行各业的基本生产要素之一；ICT与行业深度融合，从企业的支撑系统向生产系统转变；企业数字化的目标也不再满

足于原有业务的效率提升，而是开始聚焦新业务的价值创造。在这个背景下，数字化生产——以数据为分析对象，以ICT系统为生产工具，以数字化产品和数字化服务为目的的价值创造过程——走到了聚光灯下。

夸张点说，数据是未来的石油。智能硬件和万物互联让数据空前丰富，无论你在跑步、开车、购物，甚至是在睡觉，几乎每项活动都会产生数字痕迹；与此同时，企业可以采用大数据、人工智能等技术从中提取越来越多的价值。特斯拉在2017年上半年只卖出了4.7万辆车，但目前市值却比卖出470万辆车的通用汽车还高，很大原因就是特斯拉可以从它的自动驾驶汽车那里收集大量数据，用心改进自动驾驶技术，以最大限度满足客户需求。

以华为在无线通信领域的探索为例。基于历史积累的基站研发数据和350万站点数据，华为构建了基站产品和安装站点的“数字孪生”，可以从全流程上缩短网络业务的上线时间，降低成本并提升效益：在研发设计环节，设计人员可以戴着VR眼镜和感应手套进行各种场景的虚拟安装，快速迭代优化设计；在工程安装环节，安装前只需一次3D扫描就能完成对站点的勘测，解决了频繁上站勘测的问题；在安装验收环节，现场只需拍几张照片，后台就能通过图像识别完成验收，避免了人工验收的成本。

有了明确的数据战略，企业就可以打通终端、网络、云平台各个环节，打造一个强大的数字化生产系统，进入一个数据变机会、机会变服务、服务变收入的商业运作模式。

终端：数字化生产需要大量来自终端设备的信息，这就要求机器会说话，通过传感器源源不断地输出数据，实现“行为即记录，记录即数据，数据即系统”。同时，很多场景还需要智能终端有边缘计算的能力。据估算一辆自动驾驶汽车每秒会产生1G的数据，要实时处理这么大的数据量显然离不开强大的边缘计算能力。

网络：连接万物的网络。首先数字化生产需要将企业的各种

资产设备连接和管理起来，就需要NB-IoT（窄带物联网）等特殊网络，实现低功耗、远距离的海量连接。其次，企业还需要通过园区网络、专业安全服务等方式确保数据传输安全。

云平台：多层次的云平台。数字化生产需要企业具备海量数据处理以及将数据转化成机会的能力，云平台成为必然选择。云平台有多个层次，能给企业带来直接价值的是应用软件层

（SaaS），包括企业自行开发的应用，以及应用市场中第三方开发的各种行业应用，我们预计2025年85%的企业应用将被部署在云上；应用的开发离不开平台软件层，包括大数据分析、IoT平台、人工智能平台等模块；最底一层是基础设施层，提供计算、存储、网络、安全等云服务，大中型企业出于数据安全的考虑一般采用混合云的方式，在混合云的公有云部分则尽可能选择安全可信的提供商，例如欧洲空中客车飞机制造公司之所以选择德国电信的公有云，很大一个原因就是德国电信更能满足政府要求数据存储80年的规定。

还有很重要的一点就是客户价值。传统意义上，一个企业提供给客户的基本价值是稳定的，比如服装制造厂可以为不同水平的客户提供保暖、品味、舒适性和身份感等价值。但在数字时代，技术进步大大降低了数据变机会的时间和成本，使原来高成本的服务变成了低成本服务，原本碎片化的服务变成了规模化的服务，原本无法提供的服务现在变得容易起来。大规模的数字化服务变得越来越有利可图，产业价值开始从传统产品和服务向数字化服务转移。

传统服务业也纷纷利用ICT重构其核心业务，转向数字化服务，例如电信运营商开始在连接服务之上提供视频、云计算等服务，银行开始向数字银行转型。作为保险业探索大数据和人工智能应用的一次试水，中国太保基于1.1亿保险客户数据积累，最新推出业内首款智能保险顾问“阿尔法保险”，上线4天用户访问量超过了200万。

在传统制造业和服务业之外，交通、水务、农业、公共安全等各个领域都开启了业务创新和价值创造的数字化变革。阿里云“ET城市大脑”，应用于城市治理、实时交通感知及优化、特殊车辆绿波带等，为市民节省10%出行时间；百度DuerOS对话式人工智能系统，实现影音娱乐、信息查询、生活服务等10大类目的100多项功能操作；中国电子科技集团公司“社会治理与风险感知防控平台”，让“存在就有痕迹、联系就有信息”……第四届世界互联网大会上亮相的应用场景，让人们真切感受到科技如何缔造美好生活。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

华为跨行业、跨区域展开了开放的共赢合作，与各行业的领导企业一起构建了领先的数字化解决方案，推动整个业界向数字化转型。截至2016年底，华为已经与SAP和ACCENTURE建立了全面的战略联盟伙伴关系，并与GE、ABB、BOSCH、Intel、Microsoft、霍尼韦尔、T-Systems、阿尔斯通、海克斯康等业界领导者建立了全面合作伙伴关系，携手构建了近 200 个创新的、具有竞争力的行业数字化联合解决方案，以云技术为依托，助力公共安全、交通、能源、制造业、金融、智慧城市等行业客户取得商业成功。