The character of wolf in the management of

HUAWEI

华为像狼一样思考，像狼一样行动，狼性血脉已经渗透华为身体的每一个细胞，流入了华为管理的各个环节。

狼性管理在

这就是华为快速膨胀之谜的答案，这就是华为战无不胜之谜的答案，这就是华为员工为之生为之死之谜的答案。

王永德〇著

华为

Wuhan University Press
武汉大学出版社

狼性管理在华为

The character of wolf in the management of HUAWEI

企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。

——华为公司总裁　任正非

在今后几年里，思科将只有一个对手，就是华为。

——思科公司CEO　钱伯斯

狼最值得称道的是战斗中的团队精神，协同作战，甚至不惜为了胜利粉身碎骨、以身殉职。商战中这种对手是最令人恐惧的，也是最具杀伤力的。

——海尔集团总裁　张瑞敏

华为公司对网络市场的影响，正如丰田和本田两家公司对汽车市场的影响。

——CIBC世界市场分析师　史蒂夫

华为之所以成为民营企业的标杆，不仅因为它用10年左右的时间将资产扩大了1000倍，不仅因为它在技术上从模仿跟进又到领先，更因为华为独特的企业文化和管理方式。

——《中国经营报》

珞珈策划

ISBN 978-7-307-05388-5

9 787307 053885 >

定价:29.80元



热读推荐



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜

每日更新敬请关注

新浪博客：http://blog.sina.com.cn/duodushuba

腾讯博客：http://1624487232.qzone.qq.com

关注资源共享加QQ群：131204321



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜



☞免费下载☜

图书在版编目(CIP)数据

狼性管理在华为 / 王永德著.—武汉:武汉大学出版社,2007.1
ISBN 978-7-307-05388-5
Ⅰ.狼…
Ⅱ.王…
Ⅲ.通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市
Ⅳ.F632.705.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 153049 号

策　　划:珞　珈
责任编辑:王　晶
责任印制:于　涛
执行总监:代君明
营销统筹:吕　良

出　　版:武汉大学出版社
发　　行:武汉大学出版社北京图书策划中心
(电话:010-63978987　　传真:010-63974946)
印　　刷:廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

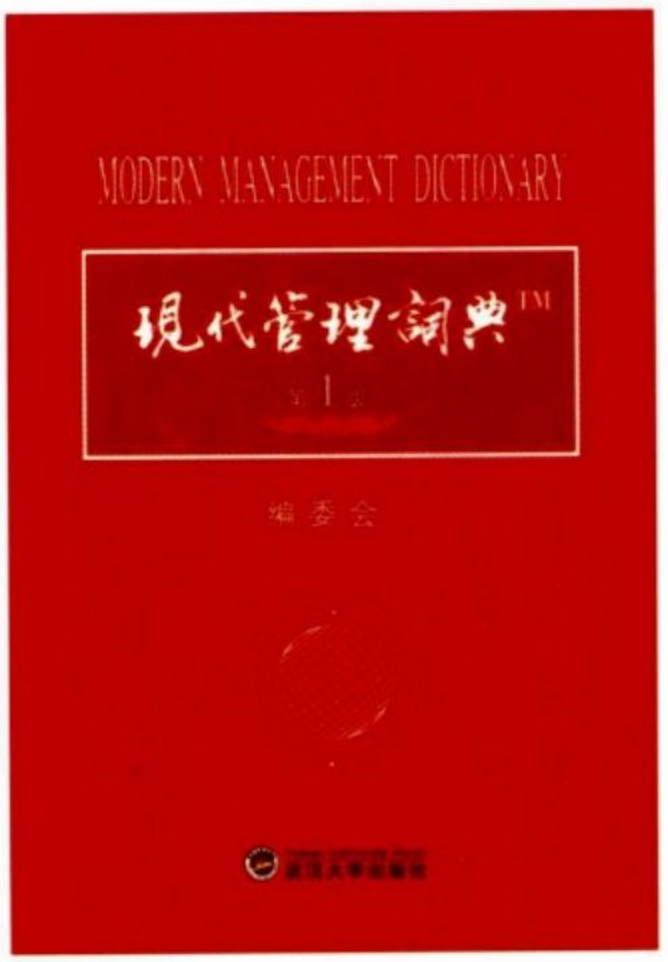
开　　本:787×1092　1/16
印　　张:19.875
字　　数:180 千字
版　　次:2007 年 1 月第 1 版
印　　次:2007 年 4 月第 5 次印刷
定　　价:29.80 元

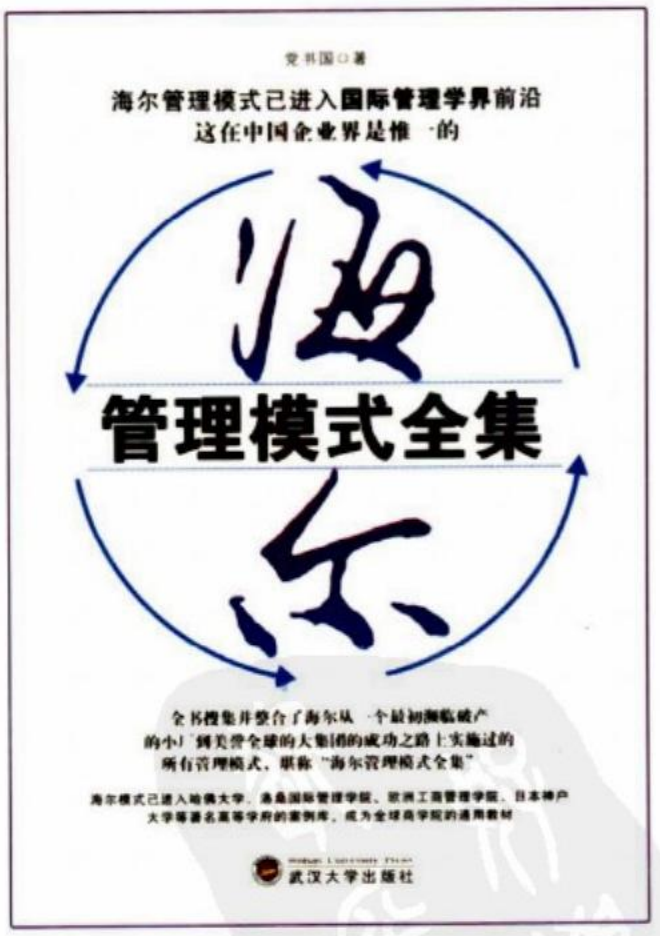
版权所有,盗版必究(举报电话:010-63978987)
(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

作者简介

王永德　博士
○清华大学MBA
○中国著名风险投资专家
○前万通集团高管
○现任中国中小企业投资公司副总

新浪读书 book.sina.com.cn 新浪读书强烈推荐!





责任编辑：王 晶
装帧设计：翼之扬设计
刘胜利 -010-88448020

前　言

华为奇迹背后的狼性血脉

华为是一个创造奇迹的企业，自 1988 年创立以来，华为以爆炸的速度成长为中国通信行业领头羊，2005 年 2 月，美国最大的专业电信行业媒体 Light Reading 下属调研公司调查表明，在 2005 年的整体排名中，华为知名度已经从 2003 年秋的第 18 名一跃而到第 8 名，成为电信行业中设备买方市场中知名度提升最快的公司。思科系统公司 CEO 钱伯斯感叹："华为是思科最大的对手。"华为的群狼们正在世界范围内扩张着自己的领土。

阿奎利斯·艾克斯著的《豺狼的微笑》一书中说：人，只有两种：一种是兔子，一种是豺狼，豺狼的微笑，就是成功者的微笑。华为是笑到最后的豺狼。华为公司总裁任正非直言不讳地指出："企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。"兔子永远是兔子，按部就班，规规矩矩，很可能一生做的都不是自己想做的事情；豺狼则神出鬼没，它知道自己要什么，并一切为了最终目标而迎难而上。狼性

血脉已经渗透进华为身体的每个细胞，流入了华为管理的各个环节。

华为人，是一群眼睛泛着绿光的狼群。他们疯狂掠夺人才，形成了一支巨大而高素质的战斗团队；他们“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，团结起来，战无不胜，攻无不克；头狼任正非是位极富传奇色彩的电信大佬，他的身上有着土狼、军人、硬汉、战略家等等各种光怪陆离的色彩。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“狼非常有个性。几乎像对人类所进行的研究一样，有的狼一直在帮助其他的狼，有的懒散，有的喜欢到处游荡，有些则不与其他狼来往。即使在同一狼群中，你也会看到各种不同的个性。”这些特性整合而成的狼性，构成了狼群强大的竞争力和适应变化的生存能力。也正是具备这种狼性，才使得华为被称为“狼”而让人畏惧。

狼是群居动物中最有秩序、纪律和等级观念的种群。华为就是这样一个由纪律性、组织性构建的规范化的狼群。一方面，各项事务在流程上规范而高效地运作着，另一方面，执行文化贯穿于企业运行的始终。《华为基本法》里对华为精神的定义是：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、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。”“服从命令是军人的天职”，军人出身的任正非在多年的军旅生涯里养成了绝对服从上级命令，以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在华为的军事化管理体制中，执行力保证了组织能及时应对各种突发的危险。

成吉思汗和他的子孙率领区区 100 万人的蒙古部落，征

服了现代版图上的30个国家和约30亿人口，所建立的帝国在人口和地域上比其他任何帝国的规模都多出2倍以上。狼性化的华为在国际化进程中展现出了成吉思汗般的魔力。它采用“迂回”战术，不直接向敌方阵前挑战，而是通过远距离快速的包抄迂回、分进合击和突袭来击垮对手；它将互相撕咬的利益群体聚集在一起，使他们的狼性一致对外；它充分利用了天时、地利、人和等等各种资源，达到“以少胜多”、“以弱胜强”的目的。到2004年，华为的业务范围覆盖了90多个国家和地区的300多家运营商，不仅在发展中国家的市场大步前进，在发达国家市场也有实质性的突破。华为在2005年晋级为国际级选手，47.5亿美元的海外销售占当年82亿美元销售总额的58%，海外销售一年间增长了108%。华为以疯狂扩张的姿态在全球市场纵横捭阖。

华为如同狼，展示给我们最美的一幕：银色的月光爬满大地的黑暗，引颈长嚎，那是王者的宣言；挥舞着利爪，追逐着前方，任身体撕裂狂风的怒号；将深牙刺入喉颈，体会着成功点点泛滥的美感。

目 录 CONTENTS

第 1 章 王者之狼:华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察，选择最适合的天时地利；然后待头狼昂首一呼，主攻者奋勇向前，佯攻者避实击虚，助攻者嗥叫助阵，各有分工，有条不紊；最后，在食物面前，最强壮的狼先吃，最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

1. 聚焦战略 …… 3
2. 削足适履 …… 7
3. “狼子野心” …… 11
4. 多向联合 …… 15
5. 绝对消化 …… 20
6. 迂回战术 …… 24
7. 立足核心 …… 27
8. 以法治企 …… 31

第 2 章　狼啸一方:华为的决策管理

在中国企业家调查系统第十届企业家成长与发展调查中,通过对3539位企业经营者问卷调查,发现在“企业经营者最容易出现的问题”中,“决策失误”位列第一。在狼群中,头狼拥有很多特权,如发号施令:对头狼的命令,狼群会绝对的执行,甚至甘愿牺牲自己的性命。华为的决策管理兼有狼和任正非的特色。

9. 成长最大化策略 …… 37
10. 服务客户是存在的惟一理由 …… 41
11. 改良而非改革 …… 46
12. 无生命的管理 …… 49
13. 领先对手半步而不是三步 …… 53
14. 独裁与民主的博弈 …… 57

第 3 章　狼性无畏:华为的危机管理

狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时,任何人都不能靠近。一旦靠近,狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能的表现就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中,异军突起。

15. 狼来了 …… 63
16. 任氏“面子”理论 …… 67
17. 别在经验里转圈圈 …… 71
18. 不对媒体负责 …… 74
19. 艰苦奋斗是过冬的精神棉袄 …… 78
20. 舍一腿保全身 …… 81
21. 细节是魔鬼 …… 85

第 4 章　狼智无双:华为的人力资源管理

狼群中每位成员都参与抚养和教育狼崽。每位成员都各司其职:为狼崽提供食物、栖息地、训练和保护,还陪它们玩耍,养育幼狼是所有成员都要参与的工作。正如华为所意识到的:人才是第一资源,是企业最重要的资本,人力资本要优先于财务资本增长。

22. 人才不能不争 …… 91
23. 打造“黄埔军校” …… 95
24. 不让“雷锋”吃亏 …… 100
25. 以结果为导向 …… 105
26. 潜力是第一评判标准 …… 109
27. 别想按核武器的按钮 …… 113
28. 5%末位淘汰制 …… 118
29. 屁股决定脑袋 …… 122
30. 烧不死的鸟是凤凰 …… 125
31. 永不倒塌的脊梁 …… 128

第 5 章　喋血苍狼:华为的市场运营

“狼子兵法”是:宁可让同伴死得痛快,也决不让他们落到对手手里受辱。在战争中受伤的狼会被同类咬死,这样保证了整个队伍的精干、快速、有力。竞争激烈的市场已经杀成一片血的海洋,华为的营销铁军能战无不胜自有其独特之处。

32. 以多胜少的群狼战术 …… 133
33. 全心全意为客户服务 …… 137
34. 小客户也是上帝 …… 140
35. 与时俱进的价格战术 …… 144
36. 无往而不胜的客户关系 …… 147
37. 撒新饵钓大鱼 …… 152
38. 重赏之下必有勇夫 …… 156
39. 渠道非扁平化 …… 160
40. 啃开海外市场的大门 …… 163
41. 国际化拒绝机会主义 …… 167

第 6 章　狼性敏锐:华为的生产与研发

狼时刻都保持着高度的警惕心，非常注意观察自己周围的环境变化,注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物，不放过任何一次可进攻的机会。狼敏锐的嗅觉,使其更善于捕捉机会。在商界,无时无刻不需要这种“眼观六路,耳听八方”的狼性,尤其是在生产与研发环节。

42. 质量管理中的鲶鱼效应 …… 173
43. 应需而变的研发体系 …… 177
44. 决不重新发明轮子 …… 181
45. 以自主研发为主 …… 184
46. 防人之心不可无 …… 189
47. 要么领先,要么灭亡 …… 193
48. 研发,国际化的捷径 …… 197

第 7 章　狼魂不灭:华为的文化管理

《狼道》的作者罗宇对狼性文化的解释是一种带有野性的拼搏精神,即:狼能够狠狠地盯住一个目标锲而不舍,用心专一,不达目的绝不罢休。资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。任正非说:“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征:一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。”华为狼性如此,成功之势定矣。

49. 家一般的团队文化 …… 203
50. 回报合理的奉献文化 …… 207
51. 最有效率的军队文化 …… 211
52. 永不停歇的创新文化 …… 215
53. 踏踏实实的学习型文化 …… 219
54. 落地生金的文化建设 …… 223

第 8 章　血狼兵团:华为的组织管理

广阔无垠的旷野上,一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进,一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大,作为开路先锋,它在松软的雪地上率先冲开一条小路,以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时,便会让到一边,让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。组织性是华为团队所向披靡的基础。

55. 矩阵结构应需而生 …… 231
56. 事业部制是扩张的利剑 …… 235
57. 沟通是团队的润滑剂 …… 240
58. 让规则有最高发言权 …… 245
59. 不可撼动的激励性团队 …… 249
60. 重拳出击的团队力量 …… 253

第 9 章　狼性尊严:华为的品牌管理

我们在马戏团看到了老虎、狮子、猎豹等等在驯兽员的指挥下做着各种动作，但没有一个人在马戏团中看见过狼的身影,屡次失败的教训告诉我们:狼,是不能被驯服的动物。桀骜不驯、决不屈服的狼的身上有着让我们的心灵为之震颤的力量。正如,华为对自主品牌的坚持,随便哪个公司都能达成一笔交易,但创造一个品牌却需要天才、信仰和毅力,品牌竞争是企业竞争的最高层次。

61. “借船出海”的权宜之计 …… 259
62. 高调出击的品牌造势 …… 263
63. 终端品牌宣传路 …… 268
64. 借力打造国际品牌 …… 272
65. 国际品牌本土化困境 …… 276

第 10 章　狼性扩张:华为的资本运营

在东方传统中,狼被作为图腾符号,勾勒出些许神秘色彩并突出了“狠”的精神。一名曾经的华为人说:“华为赚了很多让大家嫉妒的钱,但你却抓不到辫子。”华为的资本运营比之任正非更加神秘。犹太人有句名言:“拿 1 万元做 1 万元的生意,那不叫做生意,拿 1 万元做 10 万元的生意,那才叫做生意。”任正非逐步认识到了资本运营的重要性,观念由惧怕转变为积极参与。可以预测,华为在资本运营方面,将会有更大的动作。

66. 背靠政府好乘凉 …… 283
67. 让员工成为资金积蓄池 …… 287
68. 迂回曲折的上市路 …… 292
69. 日趋成熟的资本运作能力 …… 296

第1章 王者之狼：华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察，选择最适合的天时地利；然后待头狼昂首一呼，主攻者奋勇向前，佯攻者避实击虚，助攻者嗥叫助阵，各有分工，有条不紊；最后，在食物面前，最强壮的狼先吃，最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

1

聚焦战略

太阳的能量比一束激光不知大多少倍，却不能穿透一张纸，而激光却可以穿透一块钢板，这就是聚焦的作用。华为战略的指导思想是：有所为有所不为，只做自己最擅长的事，只进入最高附加值的领域。正如狼群锁定目标，群起而攻之的壮观，带给我们的是震撼。

很多人、很多企业最常犯的错误就是没有把自己的精力集中用在一个点上。他们总是兴趣广泛，爱好众多，朝三暮四，浅尝辄止，不停地挖井，一辈子喝不到水。市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一个点上，或只拥有一个概念。聚焦战略告诉我们最大的聚焦往往就是最大的成功。

深圳华为技术有限公司（简称华为）是一个高科技民营企业，1988年创建时注册资金只有2.4万元。经过几年的艰苦创业，产值连年翻番，1993年只有4.1亿元，1997年达到50亿元，1999年突破100亿元。华为发展的核心其实就是毛泽东提出的“集中优势力量打歼灭战”转变成的华为的“压强战略”。

华为《基本法》第23条指出：我们坚持压强战略，在成功的关

键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

创业之初，面对强大的竞争对手，华为人知道自己实力不足，于是决定不进行全方位的追赶，而是立足于当代计算机与集成电路的高新技术，大胆创新，取得了一系列突破。每年投入销售额10%的资金用于科研开发，装备了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。坚持科技领先，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了领先的优势。

任正非说："我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原理形成局部突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大，技术的领先带来了机会和利润，我们再将积累的利润投入到交换机的升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。尽管今天华为的实力大大地增强了，但仍然坚持压强原理，只在自己最擅长的领域做到业界最佳。"

管理大师彼得·德鲁克说过："没有一家企业可以做所有的事情，即使有足够的钱，它也永远不会有足够的人才。"这句话的含义就是：做最具竞争优势的事。2001年5月，受任正非的委托，在华为担任管理顾问的中国人民大学教授黄卫伟发表了一篇《收紧核心、放开周边，提高企业生存能力》的文章，主题就是自主开发要坚持"压强原则"，专注于通信网络核心技术的研究与开发，而其他非核心领域要逐步开放，采取各种合作模式来获得。

1999年底，华为公司有了第一家合作单位，到2003年，已经发

展到了200多家。合作单位大多是通信工程公司，一部分是与华为关系比较好的当地电信部门的三产公司，另一些是华为员工内部创业的公司。这些合作单位主要承接华为产品的安装、调试、维护、检修等工作。这就是华为“调整业务体系，剥离非核心业务，建立核心竞争能力”的竞争战略，通过这种战略，华为把精力、资源从非核心的业务中抽出，从而使华为本身的核心竞争力不断增强。

需要指出的是，即使在核心技术领域，华为也坚持，放弃全面自主，部分采取合作。2001年，任正非意识到，研发不是最终目的，成果可以在市场上赚钱才是关键，而全面的自主研发大大拉长了产品的上市时间。任正非向当时担任研发总裁的洪天峰下达指令：一定要将争取合作研发的比例从2000年只占研发总经费的3%逐步提高到20%。他反复强调，华为决不能什么都自己做，“只有自给自足的农民才会自己什么都做”。

在战争年代，凸透镜可以作为武器，焚烧敌人的战舰；在野外，凸透镜可以作为燃具，生火取暖；在孩子手中，一片小小的环璃，可以烤焦一窝蚂蚁。在企业管理中，设定一个凸透镜般的聚焦点，可以让有限资源集中起来，产生巨大的能量。经测算，普遍产品的生产者，如果其利润是15%，那么，一个专业化生产的产品，它的边际利润通常可以达到60%~70%。专业化不仅提高了企业参与竞争的优势，把大部分竞争对手挡在门槛外，还大幅度降低了成本。

世界500强企业中的大部分都是能够集中优势和力量的“专才”。比尔·盖茨是软件专才，巴菲特是投资专才，“肯德基”是汉堡专才，“可口可乐”是饮料专才，所以他们都成为了全球企业的领导者。在国内，专营家电产品的张瑞敏和他的海尔是专才，只涉足软件和网站开发的唐骏是专才，所以他们也都成功了。

沃尔玛也是一个专才，他对聚焦战略的理解是公司把优势资

源集中于某一个特定的细分市场，在该特定市场建立起比较竞争优势，比竞争对手更好地服务于这一特定市场的顾客，并以此获取高的收益率。因此，沃尔玛在建立之初就将精力集中于整体市场中最狭窄也是最具挑战力的乡村，然后逐渐形成了星火燎原之势，在悄无声息中占领了全国的零售市场，很偶然的实施了经典的“农村包围城市”的进攻策略。

狼喜欢捕猎鹿、驯鹿或驼鹿等这种庞大的猎物，有时甚至会放弃唾手可得的耗子和兔子一类的小猎物，以便保证它们在长时间内享有食物。研究表明，多达98%的狼的夏季食物都是比河狸还要大的猎物，冬季食物中，大猎物所占比例则更高。狼也懂得集中优势兵力捕获最丰富的食物的战略。



2

削足适履

《淮南子·说林训》中“譬犹削足而适履，杀头而便冠”喻指不根据实际情况而盲目套用。对于华为总裁任正非来说，学削足适履是走向规范化、职业化和国际化管理的必由之路，所以他甘愿削自己的“足”以适IBM的“履”。同理，当狼拖着受伤的右腿逃生时，右腿会成为前进的阻碍，它会毫不犹豫咬断自己受伤的右腿，以求生存。

变革战略是指企业在变化的环境中，在变革观念的引导下，以现有的市场能力为起点，以希望获得的市场能力为目标，合理策划，以改革企业现状为手段，从而提升企业核心竞争力的战略模式。新的时代，不变无以生存，唯有审慎而富有创意的变革，才能领导企业走上极具市场竞争力的康庄大道，华为就曾经走过这样一条“血淋淋”的变革之路。

1997年年底，任正非访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。其间对 IBM 的产品开发模式、供应链管理模型等做了比较全面的了解，他决定向 IBM 学习，他说：“我们只有认真地向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。IBM 的

经验是他们付出数十亿美元的代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。”

在引进国外先进的管理经验时，很多人都会提出“根据中国国情，根据实际情况，进行改造，有选择地应用。”为将先进的管理模式应用到华为的日常管理中，任正非反其道而行之，宁愿“削足适履”，完全照搬。

1998年8月，华为与IBM公司合作启动了“IT策略与规划”项目，开始规划华为未来3~5年需要开展的业务变革和IT项目，其中包括IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）、ISC（Integrated Supply Chain，集成供应链）、IT系统重整、财务四统一等8个项目。

哈佛大学教授约翰·科特在《变革之心》中指出，变革最大的阻力就是组织内部原有的观念。华为集中了中国IT领域近万名的优秀人才，这些人的脑子里充满了各种各样的想法，他们要么质问“美国鞋”是否适合华为，要么认为，华为的现有流程比IBM还要先进。这个时候，任正非“不分青红皂白”的严厉指出：“我最恨‘聪明人’，认为自己多读了几本书就了不起，有些人还不了解业务流程是什么就去开‘流程处方’，结果流程七疮八孔地老出问题。我们将通过培训、考试竞争上岗，即使有人认为自己比IBM还要厉害，不能通过考试的也要下岗。”



任正非把这次变革称为“革自己的命”，要享受触及自己灵魂的痛苦。因为华为具有规模大、产品线宽、系统复杂、技术含量高等特点，IPD在华为的实施是十分艰难的。任正非铁腕推行，将落实IPD上升到了华为的生存层面：“IPD关系到公司未来的生存与发展，各级组织、各级部门都要充分认识到它的重要性，通过‘削足适履’来穿好‘美国鞋’的痛苦，换来的是系统顺畅运行的喜悦。”

1999年11月，任正非第一次明确了业务流程变革的三部曲：先僵化、后优化、再固化。在开始的两三年以理解消化为主，之后再进行适当的改进。在僵化阶段，华为的反应速度明显放慢了，变革遭遇到了更大的阻力，曾在集成产品开发推进小组工作过的王冠珠回忆："研发部门、销售部门天天都在骂我们，说集成产品开发管理团队的成员就会干两件事：一是兜里有钱乱花钱，二是爱打高尔夫，除此之外什么都不懂。"但是，在一片反对声中，任正非仍旧固执的坚持着。

《狼道》一书讲到了这样一个故事：在一个寒冷的冬天，马尔科夫在打猎时，遇到了一条狼。这条狼有将近两米长，非常健壮。可惜马尔科夫的猎枪没有瞄准，只打到了狼的右后腿，但狼还是瘸着这条腿逃跑了。于是，马尔科夫骑上马去追赶这只受伤的狼。跑了一段时间，受伤的腿成了狼前进的阻碍，狼拼命地向前跃了几下，和马尔科夫的距离拉大了些。狼利用了这个机会，回过头去狠命撕咬自己受伤的右后腿，几下就把那条腿咬断了。马尔科夫当时完全被吓傻了，他的马也一动不动，静静地看着狼，看着狼拖着血迹逃跑了。

为了生存的需要，狼宁可咬断自己的腿，为了渡过冬天，华为宁可忍受"削足适履"的痛苦。在变革中的各种阻力面前，华为仍旧坚持着。任正非认为，华为不能盲目地、支离破碎地改动大的流程与程序，直到真正理解。华为目前的情况是只明白IT这个名词的概念，还不明白IT的真正内涵，在没有理解IT内涵前，"千万不要改进别人的思想。"

2003年上半年，数十位IBM专家撤离华为，业务变革项目暂告一个段落。在推进管理变革的过程中，华为每小时付给国外专家的费用是300美元到680美元，累计软硬件投入在十亿元以上。这次变革涉及公司价值链的各个环节，是华为有史以来影响最为广泛、深远的一次管理变革。通过"削足适履"的艰难过程，任正非在

华为打造了一个IT支撑的、经过流程重整的、集中控制和分层管理相结合的、快速响应客户需求的管理体制。

随着华为公司规模的日益庞大和市场的日益扩张，IPD系统的重要性日益凸现出来。面对各种各样的雪片般的市场需求，如果没有一套正确的筛选评估测试体系，华为的整个研发体系将会崩溃，平滑运行的IPD系统大大缩短了产品的研发周期，降低了研发风险。当华为开始与世界顶级的电信运营商用统一的语言进行沟通的时候，很多华为的员工包括中高层管理人员才理解了任正非“变革之刃”的良苦用心。

有研究者认为，在华为思科侵权案中，华为成功与思科达成和解，得益于华为从1998年就开始引入大量国际咨询公司的服务，在组织、管理、流程、财务、人力资源、IT系统、质量控制等方面进行了全方位的与国际接轨的管理变革。华为引入IBM的IPD系统后，在产品研发的每个阶段，都按照是否违反知识产权保护以及是否通过申请专利保护企业利益而进行严格的自我检查。这一管理流程的严格执行，保证了华为在技术研发上的“干净”。



任正非的“削足适履”，看似违反客观规律，实际上是一种实事求是、遵循客观规律的态度。新的事物，你还没有充分了解它，怎么就知道它一定不适合？没有充分的熟悉、了解、继承，又谈何“超越”？在初学阶段，由于对国外的先进经验并不完全理解，最好的办法是老老实实地学习，宁可先“削足适履”(一定意义上是指改正某些不太适应先进管理经验要求的地方，达到先进管理模式的要求)，当全面理解、消化了国外经验后，再结合华为的实际进行恰当的改进。

狼为了狩猎可以忍受几天的饥饿，仔细挑选最合适的攻击对象，耐心等待最合适的攻击机会。狼坚守着：天下没有免费的午餐，坚持到底才是胜利。狼般的华为，时刻做好着忍受阵痛的准备。

3

“狼子野心”

狼子野心这则成语的意思是狼崽虽小，却有凶恶的本性。凶恶与否，我们不加评论，华为成立之初，在一穷二白的情况下，却提出了远大的战略目标：做一个世界级的、领先的电信设备提供商，其野心可见一斑。夜深时，狼站在高地上，仰天长啸，呼唤着辽阔的天空的回应。

华为公司是第一家在核心技术上有所突破的、最接近世界领先水平的中国企业。他走了一条与众不同的超常规发展道路，它的成功和发展历程揭示了“大赌大赢”战略的精髓。

1987年，任正非以2.4万元人民币创立华为，其进入通讯业的切入点是代理香港的鸿雁交换机。在发展的初级阶段，公司前景黯淡，但是，即使在用几间小屋做交换机代理业务时，任正非仍把华为定位在“做一个世界级的、领先的电信设备提供商”。

20世纪80年代中后期中国开始进行大规模电信建设，丰厚的利润和极低的进入门槛使得行业中迅速涌现出几百家交换机生产和代理厂家，规模都不大。激烈而无序的竞争很快导致整个行业

的没落，几年之内，大批企业销声匿迹。意识到生存危机的任正非决定孤注一掷，义无反顾地走上了充满风险的自主研发的道路。期间，为了筹集足够的研发资金，他甚至向大企业拆借利息率高达20%~30%的资金。1997 年，《华为基本法》明确了华为的纲领："华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍地艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。"任正非甚至大胆放言：如果研发失败，我只有从楼上跳下去。

2004 年，华为公司对外大张旗鼓地宣传了其核心路由器产品打入广东电信骨干数据网的成绩。在国家级的骨干数据网建设中，以往使用的基本上都是思科公司的设备，从来没有国内公司设备被采用过，这次广东电信选择华为核心路由器担纲广东 163 网络建设清楚地表明：华为的高端路由器已经站到了同思科 12800 系列产品同一水平上。华为公司正逐步实现着它近期的目标：尽快实现在中国核心路由器市场超越思科。



华为的战略目标是：华为长期的可持续发展。有人做了这样的解释：这个目标是用现代术语来描述的，其实如果用大白话讲就是：华为千秋万代；任正非名留青史。这基本上是中国上下五千年精英集团和个人的最高目标。

为了企业的可持续发展，华为投入巨资建立和完善管理体系。1991 年，华为成立了管理科，不断招聘管理学硕士、博士，抓公司的管理。1996 年华为在管理建设方面改变思路，全面借助外力建立公司的管理体系。首先请人民大学专家组对华为的经营理念和基本经营政策进行提炼和总结，其次引进美国 ORACLE 公司的企业资源计划(ERP)系统。接下来，华为请 HAY 公司建立人力资源管理系统，请 KPMG 公司建立财务管理系统，请 IBM 咨询公司建立公司整体构架，实施业务流程重组(BPR)和建立公司的信息系

统。通过三年多的努力，华为的管理上了一个台阶，具备了国际大公司管理的雏形。1998 年，华为总裁任正非一针见血地提出："华为的大旗还能打多久？"系统性地思考公司的可持续发展的问题。

1965 年，美国波音公司做了其历史上最大胆的行动之一：研发 747 巨无霸喷气式客机。在最终的决策会议上，一位董事说："要是计划不成功，我们总还可以抽身吧 。"当时的董事长 Allen 听闻此言，强硬地回答说："抽身，如果波音公司说要制造这种飞机，就一定会造出来，即使耗尽公司的全部资源也要造出来！"在产品开发期间，一位参观波音的人对 Allen 先生说："如果第一架飞机在起飞时坠毁，你该怎么办。"Allen 回答："我宁可谈一些愉快的事情——比如核战争。"成功的管理者偏执于远大的目标，并以无所畏惧、永不放弃的毅力保证目标的实现。

2002 年 1 月，东方希望集团斥资 15 亿元人民币与山东信发集团共同组建东方希望山东信发铝业有限公司，进行铝业深加工。2002 年 9 月 15 日东方希望集团和包头高新区签订开发协议，分四期建设 100 万吨电解铝和 272 千瓦发电机组，总投资将达 100 亿元人民币，预计 2008 年完成。2003 年 6 月，东方希望集团筹划合资在河南三门峡投入 45 亿元人民币建设一个年产 105 万吨的氧化铝项目。每一次大手笔的投入都体现了"狼子野心"般的智慧。

长江商学院曾鸣教授强调，中国企业要在第三次创新浪潮中脱颖而出，必须敢于接受"大赌大赢、大舍大得"的观念。曾鸣认为，成功的战略在初期一定会带有大赌的味道，大赌大赢指的是制定明确的差异化战略，选定未来的发展方向，然后全力投入。创造属于自己的机会，而不是追逐外在的机会，才是企业的领先之道。这种建立在敏锐的战略观基础上的大赌，既不同于中国企业传统的拍脑袋式的盲目冒险，也不同于打着规避风险名义的四面出击。

从华为的发展历程中，我们可以发现大赌大赢战略所应遵循的三个战略原则：第一，设定远大而明确的目标；第二，坚持，再坚持；第三，运用“压强原理”，降低大赌风险。

畅销书《狼图腾》指出：狼子野心是世上最大的野心。正是因为这种野心，狼可以袭击比自己高大很多倍、奔跑速度快的黄羊。

“狼抓黄羊有绝招。在白天，一条狼盯上一只黄羊，先不动它。一到天黑，黄羊就会找一个背风草厚的地方卧下睡觉。这会儿狼也抓不住它，黄羊身子睡了，可它的鼻子耳朵不睡，稍有动静，黄羊蹦起来就跑，狼也追不上。一晚上狼就是不动手，趴在不远的地方死等，等一夜，等到天白了，黄羊憋了一夜尿，尿泡憋胀了，狼瞅准机会就冲上去猛追。黄羊跑起来撒不出尿，跑不了多远尿泡就颠破了，后腿抽筋，就跑不动了。”这段精彩的描述，让“狼子野心”鲜活起来。狼有着比自己强大很多倍的捕杀目标，有着锲而不舍的耐心，有着进退有度的战略战术，三者结合，让狼一击即中，战无不胜。



在旷野上，驯鹿和狼总是比邻而居，驯鹿高大健壮，狼瘦小枯干，并且驯鹿可以轻易地将一只狼一蹄子踢死，但驯鹿却经常成为狼的食物，为什么？因为狼有野心，并有实现野心的信心和战术。

4

多向联合

华为实施了“服务客户是存在的第一理由”、“和竞争对手做朋友”、“让供应商肥起来”等等横向联合、纵向联合策略。就像狼，狼和狈联合共同制敌，狼和秃鹫合作分享食物，狼和羊共存亡保证了大草原的繁荣。

战略联盟是企业获取竞争优势、实现快速成长的一种重要战略，也是西方成功企业进入新兴国际市场最为广泛使用的成长方式和战术。自从美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈杰尔提出战略联盟的概念以来，战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。广泛开展横向联合与纵向联合，可以更大范围内整合和优化资源配置，形成共生关系，借力发展，实现两个或两个以上企业优质管理的组合，形成共赢的产业新优势。

在动物界中，狼和秃鹫就是一对很好的搭档，它们之间和平相处。狼和秃鹫都很喜欢吃动物的腐肉，但狼在陆地上活动，用眼睛所能看到的范围毕竟有限。秃鹫可以在高空飞翔，所以它们观察的范围就比较大，这样就能容易发现动物的尸体，但是它们却不能撕开动物厚重的皮毛。所以，秃鹫就会找狼来帮忙，秃鹫把狼引领到

动物尸体前，狼撕开动物的皮毛，而秃鹫和狼就可以共同享用可口的食物了。它们之间存在着依据大自然的效率法则和数千年的经验逐渐形成的错综复杂的合作关系。

华为的成功一部分要归功于它的“利益均沾原则”，即在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体，努力探索按生产要素分配的内部动力机制。在内部，华为公司与员工之间通过内部股票，将利益捆绑在一起。在外部，通过参股、合资、让利等方式将各个群体与华为结为利益共同体。

前以色列总理伊扎克·拉宾是中东和平的开拓者，为中东和平进程取得突破性进展做出过杰出贡献，一开始他企图通过残酷的暴力冲突，达到与敌国和平共处的目的，但他最终发现：“靠战争和流血，是不能构筑保卫家园的坚固堡垒的。”任正非自称是拉宾的学生，他从拉宾那里学到了“对手是相对的和暂时的，为了长远利益，应该与对手建立长期战略关系。”



2003年9月16日，一个名叫舒马赫（德国英飞凌科技公司总裁兼首席执行官）的德国人与华为公司董事长孙亚芳将手握在了一起——在3G研发领域里，华为多了一个合作伙伴。当天，英飞凌公司与华为在北京共同宣布，合作开发低成本的WCDMA手机平台。此次合作有利于两家公司在方案设计前端贴近用户需求，缩短研发周期，降低研发成本，进而快速推出满足中国市场需求的低成本WCDMA商用手机平台。

在国内3G市场上，华为在WCDMA手机方面与NEC合作，以弥补自身在终端设备方面的不足，NEC则借机进入中国市场，增强与诺基亚等传统强手的竞争能力。而在TD-SCDMA系统方面，华为与西门子合作，一起规避将来国内在3G设备选型方面可能存在的政策风险。“开放共赢”促进了华为早日和全面的国际化。

华为3COM就是基于双方优势互补的基础上成立的。华为3COM成立后,3COM董事长兼CEO布鲁斯任董事长,而实际的运营由华为高级副总裁、华为3COM的COO郑树生负责。在华为3COM成立当日的新闻发布会上,布鲁斯声称:“我们将发展的重点放到网络产品上,我们最大的竞争对手就是思科。为了与思科竞争,我们需要三种东西:更广泛的产品线,更具竞争力的成本结构,中国市场上更好的竞争地位。”而这些都需要华为的帮助,而当时华为最需要的是国际化,华为3COM事业部的成立对华为的国际化战略有着重大的意义。这次合作的结果是“双赢”的,是顺应战略管理的大趋势的。

对任正非的这种战略比较熟悉的华为高级管理顾问吴春波先生认为:“华为与跨国公司成立合资公司不是为了具体某个市场,更多的是战略上的考虑。这是双赢的结局。”

在传统的竞争中,企业强调以对抗为中心,过分关注竞争对手的举动,时时处处考虑与之抗争的对策,这样就可能使企业忽略自身战略目标的制定与创造力的发挥,结果在长期发展上反而在竞争对手面前处于被动反应的地位。战略联盟竞争观念能够超越传统竞争的胜负对抗思想,看到竞争企业之间不仅存在着一方受益必以他方受损为代价的互为消长的正负和输赢关系,而且还大量存在着共同受益的互为共生的正正和赢赢关系。

华为不仅把竞争对手变成了朋友,还把客户升级为合作者。华为与国际市场的运营商结成广泛的利益同盟,通过参股(互相持有对方的股份)、让利(产品具有明显的价格优势;让合作伙伴获得相应的利益分成)获得与对方合作的机会。任正非从哲学的角度来分析广泛的“合作”理念:将矛盾的对立关系转化为合作协调关系,使各种矛盾关系结成利益共同体,变矛盾为动力。

2004年4月15日~20日，山东省电信公司、华为技术有限公司和爱默生网络能源有限公司在深圳举行第五次战略合作会议，三者签署了《战略合作协议》，按照该协议，三方的合作内容将从初期单一的表层的产品供应与采购关系，向产品和业务的定制、研发等多元化的纵深层面发展，在更高层面上加大合作力度。这次会议标志着华为与山东省电信公司、爱默生网络能源有限公司的战略合作全面展开并转入实质性实施的阶段。这仅仅是华为与客户之间由相对松散的购销关系，转变为在技术研发、产品制造、市场营销等领域开展深层次合作的更紧密关系的普通案例之一。

2004年9月15日，一声清脆的电话铃声，非洲通讯历史翻开了新的一页。由华为承建的突尼斯WCDMA实验局成功实现了首次通话，这是非洲历史上首次WCDMA电话。根据协议，华为为突尼斯提供了全套端对端的WCDMA解决方案，包括WCDMA无线基站系统、核心网、3G移动智能网、3G移动数据业务平台、3G移动终端。该项目能够在短期内取得重大进展，源于华为与突尼斯邮电部中央研究院的通力合作。几年来，华为与突尼斯电信在无线、固网、宽带接光传输网、数据、多媒体业务等领域全方位合作，建立了紧密的战略合作伙伴关系。



微软有一个口号：如果你不能打败他们，就加入他们。纵横联合战略是软件巨人回应来自IBM、苹果和Google的挑战的利器。2005年，位于西雅图的数码媒体公司RealNetworks宣布和微软在一系列宽泛的领域展开合作，这结束了数年以来该公司对微软的反垄断诉讼，而分享技术和提升彼此产品等一系列协议可以使双方都处于有利地位。通过实施联合战略，微软成功地将潜在的敌手拉拢到了自己阵营，巩固了自己的顶尖地位。

著名银行家和金融家勃纳德·巴鲁奇说过："你并不需要熄灭

别人的灯光以使自己更明亮”。“一将功成万骨枯”的经营模式逐渐被淘汰，一种新的成功经营模式——竞合已经成为了企业发展和行业竞争的大趋势，“竞合”彻底改变了人们对企业关系的传统看法。以前，不是朋友就是敌人；而现在，是既竞争又合作，“竞合”双方都是最大受益者。“竞合”机制开创了 1+1>2 的合作增效商业模式，这是行业间走向良性竞争的表现。

5

绝对消化

“它们几乎吃光了猎获动物身体的全部，那些咬不动的骨头才会被它们抛弃，而那些抛弃的骨头上面没有一点肉，连苍蝇都很少光顾。”这句描述狼“消化能力”的文字同样适应于华为，它们同样最懂得善用资源，无所不用其及，以达到自己的目的。



在竞争激烈的商场中，企业竞争实力不是简单地体现在占有资源的数量和质量上，更多体现在企业如何利用资源来创造价值的能力上。有些企业对有利的资源视而不见；有些企业不懂得如何使用资源；有些企业不能做到充分利用资源，他们只挖掘并发挥了资源甚至不到20%的潜力。

“狼粪一般呈灰白色，形状和狗的粪便差不多。我曾经许多次观察过狼在吃食物时的情景，至今对那些情景仍记忆犹新。我把狼粪用容器装了回去，在实验室里，我惊奇地发现，狼粪里面最主要的成分居然是各种动物的毛纤维和一些牙齿，除此之外就是一些像石灰粉似的动物骨钙。狼几乎把猎物身上所有的东西都消化了，除了一些实在没有营养的物质。据我所知，其他动物都不具有像狼

一样强大的消化吸收能力。”著名的狼学专家吉姆·古德温教授在他的著作《狼踪》中做出了这样的描述。

在管理体系变革中，华为实施的是完全的“拿来主义”，把能够吃的东西，整体吞入肚子里。华为的研发体系、人力资源管理和薪酬体系、客户关系管理、IT 战略规划、组织变革和成本核算/财务预算等等，都曾经与国外相应的专业企业签订了“医疗合同”。任正非在公司干部会上还说过这样的话：“5 年之内不许你们幼稚创新，顾问们说什么，用什么样的方法，即便认为他不合理也不许你们动。5 年之后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动。至于进行结构性改动，那是 10 年之后的事情。”

为了把资源用在“刀刃”上，华为采用了典型的哑铃结构，即具有“两头大，中间小”的组织特点，也就是市场和研发大，中间的生产环节小。华为一直把市场和研发放在经营和管理的首要位置，每年研发投入占销售收入的 12%左右，市场投入占销售总额的 13%左右。正是靠这种持续高强度的投入，加上优良的产品开发管理，市场营销管理、采购管理、生产计划管理、财务管理，使得这种投入能变成更大的产出，产生良好的经济效益。

在实施“走出去”战略的过程中，华为是最懂得借力中国外交资源的标杆企业。华为总裁任正非在《走过欧亚分界线》中写到，“中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友……华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功的。”于是，随着任正非的身影出现在胡锦涛主席、温家宝总理出访的左右，华为也攻克了一个又一个国家的电信设备市场，国际化的华为形象隐约可见。华为某位高层领导总结：“这有力地提高了华为在海外的形象，增强了获取大单(订单)的能力。”有人把这一营销战术总结为：外交路线就是销售路线。

资深外交官、前中国驻法国大使、外交学院院长吴建民的一句名言是:外交及外交官都是资源,应该为经济发展服务。吴建民曾经详细解释过企业如何利用外交资源实现“走出去”战略:“中国人对外交资源的了解不够,也不了解外交能做什么事。实际上,在中央提出的‘走出去’战略中,外交资源可以解决许多问题,比如国内企业到外国投资时,必须熟悉当地的法律,了解当地的经营环境及投资注意事项等,但外交资源的利用需要一个‘转换器’,即需要通过公司运作,将外交资源引进来及用出去。”华为以“蛇吞象”的消化能力巧妙地把“外交资源”纳入自己并不庞大的身体里,找到了发展的捷径。

善用人才资源使华为具有了行业内不可替代的优势。华为人认为,人才资源是最具资本增值性的资源,是比金钱更重要的资本。因而不遗余力地广揽高素质、开拓型、敬业型人才,并创造了一种吸引人才、留住人才、用好人才的机制。目前,华为10000多员工中,85%以上是大学本科学历;高薪聘用技术研究及开发人才40000多人,其中博士后、博士、硕士等高级研究人才占70%。公司不仅建立了在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制,而且引入竞争和选择机制,在内部建立劳动力市场,促进内部人才的合理流动。在人才流动上,华为强调高中级干部强制轮换,以培养和提高他们能担当重任的综合素质;对低级职员则提供自然流动,爱一行干一行,在岗位上做实,成为某一方面的管理或技术专家。



比尔·盖茨不仅是技术奇才,还是善用资源的高手。创业之初,他懂得利用自己亲人的人脉资源。因为比尔·盖茨的母亲是IBM的董事会董事,所以在比尔20岁还是大学学生时,他签到了第一份合约,钓到了IBM这条大鱼。在微软发展过程中,他充分利用合作伙伴的智力资源。微软的成功是与保罗·艾伦和史蒂芬的聪明才

智分不开的。比尔·盖茨说:“在我的事业中,我不得不说我最好的经营决策是必须挑选人才,拥有一个完全信任的人,一个可以委以重任的人,一个为你分担忧愁的人。”比尔·盖茨对人力资源的运用达到了“无所不用其及”的地步,正因为如此,微软才顺利的攀上了成功的巅峰。

狼的绝对消化能力,充分表现了它们强大的生存本能,使它们能在各种艰苦的环境中生存下来,同样,华为善用资源的能力无疑是它度过危机的一种保障,是它快速成长的支撑。



6

迂回战术

“少时，一狼径去；其一犬坐于前，久之，目似瞑，意暇甚。屠暴起，以刀劈狼首，又数刀毙之。方欲行，转视积薪后，一狼洞其中，意将隧入以攻其后也。”这段出自蒲松龄《狼三则》的话客观地反应了狼制敌战术的巧妙：前狼诱敌，后狼攻其不备。



《间接路线战略》是被誉为“20世纪最富有创造性和影响力的战略家之一”的德国人利德尔·哈特的代表作。利德尔·哈特通过对2500年的战争史进行研究分析，发现了一个有趣的悖论：在历史上具有决定性意义的大量战役中，采取直接路线获胜的例证是如此之少，采取间接路线获胜的例证又是如此之多。因此，得出一个结论：间接路线是最合理和最有效的战略形式。

就常规的战略而论，间接手段战略的中心思想可以解释为资源上的调动。当一方希望以劣于竞争者的企业资源达到某一结果时就要采取间接手段。间接路线战略贯穿于华为打造和经营客户关系这条生命线的始终，在强敌林立的市场上，华为采用了避实就虚的迂回战术，避开对方的锋芒，迂回到对方的侧面或后面来攻击

对方相对薄弱的部位。

1992年，华为自主研发出交换机及设备，当时，作为通讯设备主战场的大城市和省会城市已经是阿尔卡特、朗讯、北电等跨国公司的天下，于是，华为巧妙地采用了“农村包围城市”的迂回战术，从跨国公司无暇顾及的县城做起。比如，爱立信当时只有三四个人负责黑龙江的本地网，而华为却派出200多人常年驻守，每个县电信局的本地网项目都势在必得。当时华为最锐利的武器，是对突发性事件的快速反应和完美解决。华为掌握了迂回战术的实施精髓：在运用上关键是要注意步法的移动，要看准时机，然后快速移动步法，让对方措手不及。

华为国际市场开拓，还是沿用国内市场所采用的“农村包围城市”的先易后难策略，首先瞄准的是深圳的近邻香港。1996年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，帮助和记电信在竞争中取得差异化优势。随后，华为开始开拓发展中国家市场，重点是市场规模相对较大的俄罗斯和南美地区。2001年，华为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。其后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及中东、非洲等区域市场。

在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的地的捷径。任正非凭借迂回的间接路线战略，经营出最令竞争对手侧目的客户关系。这样既保证了客户的自然与坦然，又保证了团队的凝聚力和向心力。

华为的迂回策略表现为放长线钓大鱼。1999年的山东省菏泽地区，已是朗讯和西门子的天下，此时，华为的迂回战略发挥了巨大的作用。头两个月，华为打着解决老产品(如华为电源)问题的旗号，设法和客户接上头，绝口不提销售，有机会就讲华为的企业文

化和过往的华为人与事。到第三个月，局方高层终于点头答应到深圳参观华为，此时华为仍绝口不提销售。从第四个月开始，华为分批将局方从中层到基层所有相关人员 50 多人请到深圳参观。半年后，在菏泽新一轮整网招标中，华为胜出。

迂回战术有时是最直接，最便利的。1999 年华为进入四川，当时上海贝尔在四川的市场份额是 90%。起初，华为主动将自己的接入网免费给客户使用，借此在四川各本地网都布上了点。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。后来，华为已占四川新增市场超过 70%的份额。迂回战术在实践中要坚持循序渐进的原则，华为就这样一小步一小步的蚕食着有限的市场。



用合资公司固化客户的关系是华为历史上最绝也最富争议的一招。华为创办的合资公司自诞生起就是个空壳，与通常意义的合资企业使命迥异。华为从来没有把产品特别是有技术含量的产品放进去，这些企业的作用只是签单走账。当地运营商和政府投资合资公司的资金，甚至可以先由华为垫付。很明显，这既促进了华为的销售，又疏通了长期客户关系。

在企业竞争的领域内，间接战略实质就是不要“硬打死拼”，在某些时候不要对竞争者和规定制定者作直接的硬攻，硬拼从成本和对资源的耗损来看是无谓的，必须从一般认为不大可能的方向上使用出其不意的手段，最后使他们为之接受。华为的迂回战术，有效的改变了强弱对比，以弱势兵力攻克阵地，实现了以弱胜强，以小搏大，以轻举重。

7

立足核心

狼的世界坚持着永恒的公平原则:实力为王。战胜的狼王拥有了地位和各种特权,战败的则只有“出走”一条路可走。在商场这个竞争更为激烈的竞技场,公平的杠杆是无处不在的。华为的奇迹是它“实力”的最充分的证明。

著名财经作家、《华为真相》作者程东升评价任正非为“让洋对手睡不安枕的战略游弋者”,华为之所以成为中国民营企业的标杆,不仅仅因为它用 10 年时间将资产扩张了 1000 倍,不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先,而是华为背后的任正非,它用穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力指明了华为的方向。

毛泽东早就说过:“任何过程如果有多数矛盾存在的话,其中必定有一种是主要的,起着领导的、决定的作用,其他则处于次要和服从的地位。因此,研究任何过程,如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话,就要用全力去找出它的主要矛盾。抓住了这个主要矛盾,一切问题就迎刃而解了。”这种理论同样适用于企业管理中,在企业发展战略体系中,每一项战略在企业发展中所起的作用是不同的,有主有次,其中,必定有一项核心战略,它是为解决企业主要矛盾而制订的

战略，它统帅着其他战略，其他战略保证着核心战略的实现。核心战略是纲，纲举目张。在企业的发展过程中，主要矛盾会发生变化，企业的核心战略也要随时变革，华为准确的把握住了战略转折的关键点。

任正非于1987年创立了华为公司，最初的业务是倒买倒卖，当时有很大的赢利空间，但任正非两年后，放弃舒舒服服赚钱的生意，决定自己搞研发。1990年，几十个年轻人跟随着任正非来到南山一个破旧的厂房中，开始了他们的创业之路。

华为的核心战略包括三方面：(1)为客户服务是华为存在的惟一理由；客户需求是华为发展的原动力。任正非指出，华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的，天底下惟一给华为钱的，只有客户。(2)质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力，是华为生存的根本。(3)持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。



1998年，华为公司和AIS合作时，当时的AIS还是泰国一个小的移动运营商。基于核心战略对客户服务的要求，华为公司快速响应AIS的需求，并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使AIS一跃成为泰国最大的运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999年6月，AIS推出了预付费业务。华为公司为AIS提供产品、解决方案及服务，先后8次对设备进行建设和扩容，帮助AIS把竞争对手DTAC远远地甩在了后面。华为在60天内完成了设备的安装和测试，快速满足了AIS的需求，比起业界平均周期大大缩短，有力帮助了AIS领先对手快速抢占市场，构筑了竞争力。华为专门为AIS开发的高达80项的业务特性 (AIS在发展过程的新需求)，有效地提升了ARPU值，提高了盈利能力和竞争力。华为“为客户服务”的理念赢得了很多客户的忠诚，成为了它无以替代的资源。

通讯行业的一个本质规律是，谁掌握了核心技术，谁就掌握了市场竞争的战略高地。唯有立于核心技术这个战略高地，才可以势不可挡。华为对外界宣称，它在研发方面每年的投入为其销售额的10%，但据说华为的实际投入远远高于10%，几乎所有能用于研发的钱，都被华为义无反顾地用于技术攻关、科研、搞项目。而且，任正非还逼着技术研发部门花钱，你没有把钱花出去，就是你的工作不到位，研发的项目开发得不够深入和广泛。也正因为这些，华为才可以从一开始生产技术含量较低的交换机小厂，发展到现在以生产路由器等技术含量高的网络设备、光通信、数据产品的综合性电信设备提供商。

在坚持核心技术的路上，华为走过的每一步都“鲜血淋漓”。在20世纪90年代末期，华为在中国打败了曾经独步中国的思科，在接入服务器市场上取得了60%以上的市场份额。当时，思科CEO钱伯斯首先伸出了“橄榄枝”，希望与华为在路由器产品方面进行合作，条件是将中国市场中低端产品的生产制造交给华为，而华为放弃在高端产品上的研发，但这种让华为成为思科在中国的代工基地的条件，被任正非断然拒绝了。2003年，思科对华为进行了一次突然袭击，由于华为在北美市场的强势进攻，感觉到威胁的思科通过知识产权诉讼的手段，对华为开始了一次“手术刀式的攻击”。这次打击是华为在国际化路程上遭遇的最大挑战之一，因为如果华为被判定败诉，其合法地位将会被彻底颠覆，华为多年呕心沥血的国际市场拓展也就变成了无用功。这次诉讼以双方和解的结局而告终，2005年12月，曾经对华为使出“杀招”的钱伯斯悄然来访华为，任正非对这位怒目相视多年的“宿敌”进行了最高规格的接待。华为以自己的核心技术得到了通信业权威的认可，华为以核心实力确定了自己在通信行业的核心地位。

资本运营专家赵炳贤在《资本运营论》一书中指出:“企业像一棵树,从根部生长,根基是核心能力,树干是核心产品,核心产品由核心能力和生产经营单位养育,所得果实就是最终产品。核心能力的建立是赢得竞争优势的法宝,也是企业经营之精髓。”

核心能力是一个企业实力的象征,对于华为来说,技术是客户最根本的需求,技术实力使华为保有不可替代的竞争能力。2002 年,华为开始参与香港持有 3G 牌照的移动运营商 Sunday 的项目招标。当时国际上有 8 家公司一起来参加。第一个测试点是在香港的铜锣湾,那里是全世界地形最复杂,环境最杂乱的一个区域;人口异常稠密,在一平方公里的面积上居住着 25 万人口;高楼密布,多达 630 栋楼每平方公里,平均楼高是 45 米。华为的 3G 测试手机在该地域内的表现非常好,覆盖质量远远高于其他设备厂商。经过近一年的试验与测试,华为终于击败中兴、爱立信、西门子和阿尔卡特等同业者。2003 年 12 月 18 日,华为成功地与 Sunday 签下 1 亿美元的订单,成为其 3G 网络与业务设备的独家供货商,共建香港 WCDMA 网络,覆盖区域包括香港岛、九龙、新界以及各离岛。



华为的崛起正在让任正非的影响力越来越被世界所认可。2005 年,美国《时代》周刊发表了一年一度的“世界最有影响力的 100 人”名单,任正非与当红明星章子怡成为惟一入选的两个中国人,而其他入选的 IT 界名人包括微软主席比尔·盖茨,苹果电脑 CEO 史蒂夫·乔布斯,Google 联合创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林等。华为凭借其核心实力已经一脚踏入了“世界巨人俱乐部”。

狼遵循强者上弱者下的领导机制,实力是最有说服力的语言。虽然他们不是上帝的宠儿,没有狮子的雄体利爪,也没有豹子的敏捷与快速,但他们用狼的耐心,狼的勇敢,狼的顽强,狼的智慧,狼的心态锤炼着强者的姿态。

§

以法治企

在华为的“超常规”扩张过程中，任正非逐渐意识到企业规模的膨胀给企业的战略和战术带来了越来越重的压力。冷静下来，对企业的宏观战略进行全盘的设计显得尤为重要起来，《华为基本法》应运而生，如同狼舔舐着伤口，华为的自我恢复能力让世人惊叹。

从企业内部管理体制的发展历程来看，一般初创时的企业，其主要的管理控制权会掌握在企业的拥有者或关键技术的掌握者手里。因此，企业的管理往往以“人治”为主，就是以少数领导者的意志为企业管理的主导意志的管理模式。而随着企业的不断发展和业务的不断成熟，领导者人为的意志已经不能有效地覆盖企业各个方面的管理，客观上需要企业根据自己的业务状况制订和执行科学的管理制度和业务流程，规范组织和人的行为，明确职责，有效监督，形成一种决策科学化、流程标准化、考核系统化的管理模式，即“法治”。

《华为基本法》是任正非实施“法治”的统帅纲领。《华为基本法》的作用是不可替代的，可以说它引领了华为十年的高速成长，

保证了华为在战略上的专注与执着。任正非后来总结:起草《华为基本法》的目的是,“我们要逐步摆脱对技术的依赖,对人才的依赖,对资金的依赖,使企业从必然王国走向自由王国。”

1996年拟定《华为基本法》的时候,恰好是华为从创业阶段向发展阶段过渡的时候。企业创业时的思想是勇猛,但是发展阶段的思想则要稳重和持续。《华为基本法》的出台,就是要为华为这个从成立到当时一直没有踩过“刹车”的企业增加稳重和明确未来的方向。“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍地艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。”“为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递,使内部机制永远处于激活状态。”这两条写在《华为基本法》最前面的纲领,应该说更像是一套哲学理念,一种企业价值观。



《华为基本法》的制定过程也就是华为企业文化的落实过程。黄卫伟、彭剑锋、包政、吴春波、杨杜、孙健敏是华为基本法“起草小组六君子”,中国人民大学教授杨杜认为,华为基本法的阶段性的意义很大,是“飞速成长的中国企业对自身的生存和发展的一次系统思考”。

华夏基石管理顾问公司董事长彭剑锋曾经这样总结,华为基本法最大的作用,就是将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西,使彼此之间能够达成共识,这是一个权力智慧化的过程。

彭剑锋常说的“鸟”和“猪”的典故,就是源于《华为基本法》制定之初的调研。彭剑锋回忆说,1996 年的华为,也出现了很多民营企业都遇到的难题,随着企业扩张,人员增多,企业高层和中层、基层的距离越来越远,员工天天在悟老板在想什么,觉得老板的话越

来越难以听懂，觉得老板在说“鸟语”。而老板看员工，心里想或者嘴上骂：“笨得像头猪”。当时的华为，任正非就如同一只翱翔于高空的鸟，越飞越高，越高视野越开阔，对事物的观察越宏观，距离地面上的“猪”也越远。由于双方语言不通，缺乏有效的沟通渠道，“鸟”发出的信息无法准确及时地传递到“猪”那里，同样，“猪”的想法也无法及时准确地为“鸟”所知晓。这导致华为在高速成长过程中，老板与员工之间对企业未来、发展前途、价值观的理解出现了偏差，无法达成共识。于是，任正非想到了提炼和总结华为的成功规律，制定章法，让“鸟”和“猪”共同应用。

《华为基本法》是任正非开始追寻利用制度来建设一个“基业常青”企业，一个可以向“世界级”目标迈进的企业的起点。“队伍壮大了，总需要一面旗帜。至于是蓝旗、黄旗还是红旗，那就无所谓了。在华为，这面旗帜就是华为基本法。华为基本法就好像‘最高指示’。”华为某位在职员工说。

华为对基本法的制订是十分重视的，中国人民大学教授吴春波回忆说，华为基本法的起草者们在华为调研时，华为的高层每个月都会牺牲两个周末的上午休息时间来参与讨论，“有时候甚至停工停产，全公司员工开会讨论。”杨杜也一再强调，不能静态地看待华为的“基本法”。把“基本法”理解成 103 个条文，就会错过它的精髓，“基本法”起草的借鉴意义大于最后形成的文本。“基本法”初稿完成时，任正非就搞了一次“群众运动”，动员干部员工参与讨论，并明确提出新的意图，“通过参与‘基本法’讨论，培养一批干部。”

1996 年 12 月 26 日，“基本法” 第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有职工带回去读给家人听，回到公司后提出意见和建议。经过 1997 年一年的讨论、修改，“基本法”改到了第八稿。到最终定稿，前后共进行了 10 次删改，此

时是1998年3月。从开始筹备到成稿前后经历了3年时间。而这3年,经历了华为从1995年的800多人,到1998年近两万人的高速发展过程。

“《华为基本法》真正诞生的那一天,也许是它完成了历史使命之时,因为《华为基本法》已经融入了华为人的血脉。”这是任正非多次强调的一句话。现在,《华为基本法》的很多假设条件已经发生了变化,《华为基本法》走到了嬗变和自我超越的发展阶段。正如管理大师彼得·德鲁克曾经提到的:“所有企业都有其对市场、顾客、竞争等的假设命题,那么在成功以后,组织的内外环境已经发生了变化,而组织如果不能够及时调整这些假设,就有可能陷入成功的陷阱。”



第2章 狼啸一方：华为的决策管理

在中国企业家调查系统第十届企业家成长与发展调查中，通过对3539位企业经营者问卷调查，发现在“企业经营者最容易出现的问题”中，“决策失误”位列第一。在狼群中，头狼拥有很多特权，如发号施令：对头狼的命令，狼群会绝对的执行，甚至甘愿牺牲自己的性命。华为的决策管理兼有狼和任正非的特色。

9

成长最大化策略

对于狼来说，生存就是它们的职业。对于华为来说，“活下去，就是硬道理”，任正非自称，他个人“没有远大的理想，我思考的是这两三年要干什么，如何干，才能活下去”。

华为一直执行的是成长第一策略，而非利润最大化策略。为了尽可能抓住机会，华为公司宁可在一定时期内放弃眼前的利润。这导致华为损失了一些可以看得见的利润收入，但因为获得了发展的良机，而迅速发展起来。

实施成长最大化策略的企业，一切行为以“成长”为根本的出发点，这种企业，在决策上与其他企业相比，发生了很大变化。从竞争的角度去看，竞争规则发生了改变，在方式上，从弱肉强食到合作竞争；在目标上，从惟利是图到和谐发展；在结果上，从你死我活到互利共赢。从企业家精神的角度去看，随着企业的不断成长，企业家精神进行不断的演化，如创业初期的个体企业家精神；成长和发展期的公司企业家精神；进一步做大和做强的社会企业家精神等等。



华为是1988年进入中国电信设备市场的，华为进入高增长期的时间集中在1997年至1998年的两年时间里，1997年实现销售额5亿美元，1998年销售额达到12亿美元。伴随华为飞速发展而来的就是高达60%的资产负债率。而任正非的一个策略就是要实现企业超常的发展，最起码也“要使其规模达到其足以令国家心头动一动的程度”。

华为成长最大化策略的一个具体表现是“不计成本”：为保持较快的市场增长速度，执行成长第一策略，任正非很舍得投入。华为在市场费用上“敢于花钱”是出了名的。华为员工的收入一流，费用开支同样也是一流的：所谓“出差要住星级酒店，参展要在国际展厅，捐款要有轰动效应，市场要抢最大份额”。公司曾经提出：“不敢花钱的干部不是好干部，花不了的要扣工资”，“省钱的不是好干部”等等理念，鼓励员工在该花钱的时候一定要舍得花钱，对重点客户的投入不惜血本。1996年，华为在开发上投入了1亿多元人民币资金，年终结算后发现，开发部节约下来几千万。任正非知道后说了一句话：“不许留下，全部用完！”开发部最后只得将开发设备全部更新了一遍，换成了最好的。

一名华为高层人士称，华为的“大手笔”与公司的市场定位及竞争对手的变化有关，与公司的资金状况并没有直接关系，并非是说华为的钱多得不得了，必须用这样的方式花出去。1994年以后，华为公司的产品档次迅速升级，与国内其余的一百多家小型交换机厂家拉开了距离，国外公司成为了华为的主要竞争对手。国外公司、合资公司凭着雄厚的资本实力，办事处大多数都是在五星级酒店里办公的，而当时的华为租用的都是当地的民房。任正非认为：要与国外公司竞争，让客户相信你的实力，信任你的产品，提升公司的形象，就不能再在民房里做下去了。从1995年开始，华为公司

要求所有办事处都从民房搬到当地的星级酒店里，不过，员工自己住的还是民房。

在任正非看来，IT企业必须保持合理的高增长速度和较大的规模，他这样总结华为保持合理的成长速度的必要性：

(1)没有合理的成长速度就没有足够的利润来支撑企业的发展。我们的企业生存在信息社会里，由于信息网络的加速扩大，使得所有新产品和新技术的生命周期越来越短。不能紧紧抓住机会窗短短开启的时间，获得规模效益，那么企业的发展就会越来越困难。没有全球范围的巨大服务网络，没有推动和支撑这种网络的规模化的管理体系，就不能获得足够利润来支撑它的存在和快速发展。

(2)没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。人才的发展是马太效应，当我们企业有很好的经济效益时，就能更多地支撑人才加入，有了更多的优秀人才进入华为，由于我们有较高的管理水平，就会使人才尽快地成长起来，创造更多的财富。以更多的财富支撑更多的人才来加入，使我们的企业管理更加优化。我们的企业就有了持续发展的基础。

(3)没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。那么，怎样才能使发展速度更快呢？只有靠管理，靠服务。没有管理就形不成力量，没有服务就失去了方向。

关于企业的寿命，有三个三分之一的说法。第一个三分之一是活不过五年，或破产倒闭，或成为别人并购的对象；第二个三分之一是永远长不大的“盆景”企业，或曰“小老树”企业；第三个三分之一才是大家期待的、将来能够健康、持续、良性发展，成长为大企业的企业。

华为成长越快，取得的成就越大，任正非的担心就越严重。2001年春，日本国情顾问竹内伦树对任正非提到了“死亡曲线”理论：任何个人、企业甚至国家，上升到了一定程度后，可能就是衰落，这是企业本身的生命周期而不是市场的周期在发挥作用。

为了“活下去”，华为的海外策略极富侵略性。2001年，华为决定剥离掉网络能源业务，进一步突出核心业务，其电气部门(即安圣电气)以7.5亿美元售予爱默生。同年公司海外销售额为2.44亿美元，占销售总额的11%；2004年为22.8亿美元，占55.8亿美元销售总额的41%。华为也获得了良好的信贷支持，先后从中国进出口银行获取了6亿美元贷款用于扩展海外业务，从中国发展银行获得了100亿美元授信额度。华为在2005年晋级为国际级选手，47.5亿美元的海外销售额占当年82亿美元销售总额的58%，海外销售一年间增长了108%。



狼是世界是上最有敬业精神的物种，他们兢兢业业的行走江湖，尽职尽责的做好“生存”的工作，精益求精的训练自己的狩猎技能。狼性化的华为以“成长最大化”为第一准则，永不停息的追逐着“发展”的道路。

10

服务客户是存在的惟一理由

关注客户需求，是华为服务的起点，满足客户需求，是华为服务的目标，除此之外，技术、品牌、市场份额、利润最大化等等，对华为而言都不是根本目标。对华为来说，只有服务永远是第一位。

为客户服务是华为存在的惟一理由，已经成为华为最基本的价值观。华为人认为企业不能只为实现股东利益最大化，也不能以员工为中心，管理的任务是争得为客户服务的机会，因为客户是企业价值的源泉，没有了客户，企业就失去了立足之本。

对每一个华为员工来说，为客户服务是华为存在的惟一理由的理念已深深扎根并体现于工作中。因此，任何时候，不管是提供网络设备给运营商，还是探索一项新的技术、开发一项新的产品，不管是与客户交流、沟通，还是优化内部工作流程，华为公司总是不断地回到最根本的问题：客户的需求是什么？

对客户需求的关注，使华为赢得了客户的信任和支持。以智能网为例，在推出初期，就得到了中国电信包括中国电信总公司及中国电信天津、山东等分公司和中国移动公司、中国联通公司的支

持。各运营商为华为产品提供了宝贵的网上试验机会，与华为一起为网络建设和业务运营提出了创造性的解决方案，使我国智能网业务在短时间内达到了世界先进水平。

高水平的服务能力是华为的竞争优势。在为联通客户提供增值的、量体裁衣的解决方案，增强客户竞争优势方面，华为始终做得踏踏实实。以关口局为例，由于中国联通是目前国内惟一的综合电信运营商，其业务网络包括 GSM 移动网络、CDMA 移动网络、固定数据网络以及寻呼网络，对关口局建设提出了更多的功能需求。为此，华为针对联通的实际需求，为联通公司量身定做了 iGATE 综合关口局解决方案。华为 iGATE 构建于华为成熟的 iNET 平台，同时具备 GSM、CDMA、固定数据网三种网络的关口局功能模块，充分适应联通网络的持续发展，而且大幅度降低关口局总体建设成本，并保护了客户已有投资。到 2005 年，华为 iGATE 在 16 个省会城市获得应用，占据 GMSC 新增容量 80%的市场份额。



华为独具优势的服务能力在联通综合智能网上也得到了充分体现。由于联通综合性的特征，智能网的优势难以得到充分发挥，华为为了发挥联通综合运营的优势，在准确理解客户的需求基础上，从 2001 年开始，与联通合作在内蒙古、海南、上海等地开通了统一账号业务和综合 VPN 业务等，树立了综合智能业务运营的成功典范。

这种始终为客户带来价值的服务作风和能力，得到了客户的理解、信任，目前，华为的五大产品领域：固网、光网络、移动通信、数据通信和业务与软件均在联通公司获得了广泛应用。

华为管理顾问黄卫伟教授指出，华为的核心竞争力就是争得比竞争对手更多地服务客户的能力。对客户的关注，使华为能够在

业界建立差异化竞争优势，在充分理解、掌握标准化的基础上，为客户提供有针对性、个性化的解决方案，更准确地满足了客户的需求。因此，将华为持续十多年的稳健发展，归功于其对客户需求的充分关注，一点都不过分。

客户购买产品，一般都很关注以下五个方面：产品质量高、可靠稳定；技术领先，满足需求；及时有效和高质量的售后服务；产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展；产品功能强大，能满足需要且价格有竞争力。华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容，将这五条内容渗透到公司的各个方面。

(1)基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队(EMT)能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标，华为在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会，该委员会主要承担务虚工作，通过务虚拨正公司的工作方向，董事会及管理团队在方向上达成共识，然后授权管理团队通过行政部门去决策。该委员会为 EMT 提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。

(2)基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发。

(3)在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。华为在产品设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱

了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

(4)基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是华为从总裁到各级干部的重要考核指标之一，华为的客户需求导向和为客户服务理念蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，以强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型。比如，华为给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，他们认为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。

(5)基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的惟一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。



海尔是以“服务”著称的企业，“星级服务”是21世纪海尔战略的核心。1995年，海尔推出新产品——洗涤、脱水、烘干三合一的全自动滚筒洗衣机。产品刚一上市，张瑞敏就提出开展免费为用户上门安装、上门调试和现场咨询等服务。海尔人为这项服务起了一个十分响亮的名字——“海尔国际星级一条龙服务”。这种服务包括了售前服务、售中服务、售后服务三个环节。1998年，海尔空调实现了又一次飞跃，在全国首推“连锁星级服务”，在全国建立了100家专业服务中心、1000多家星级服务站、300多家特约安装单位，三级服务网络的建设，确保了海尔售出的空调100%受控。海尔“星级服务”的目标就是：用户的要求有多少，海尔的服务内容就有多少；市场有多大，海尔的服务范围就有多大。

在《愚公移山》中，愚公整天挖山不止，还带着他的儿子、孙子不停地挖下去，终于感动了上帝，把挡在愚公家前的两座山搬走

了。在华为人心中，这个故事形象地描述了华为海外市场拓展的情形：是我们始终如一对待客户的虔诚和忘我精神，终于感动了“上帝”，感动了我们的客户。

进入海外市场后，华为的差异化优势主要是满足客户需求比较快，比如服务泰国的 AIS 的机会的赢得是因为华为比友商项目实施周期快 3 倍。在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘，从获得第一单 38 美元的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额达 6 亿美元，独联体终于成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，华为人终于通过了 BT 的考试，成为 BT 重要合作伙伴。为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，华为人冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于开通了我们全球第一个 3G 商用局……

狼在捕猎的过程中，总是选择那些未成年的，或老弱的，或落了单的猎物。在追击过程中，狼超过了一头又一头站在旁边观望的或离他更近的羚羊，他没有改变方向追赶那些更近的猎物，而是一个劲的朝着那头未成年的羚羊疯狂追击。最后，羚羊累了，狼也累了，在累与累的较量中，狼的前爪终于搭上了羚羊的屁股……华为对客户的专注很像狼对猎物的执着，他们“咬定服务不放松”，全力专注于客户需求的做法，使华为渐渐地成为一家服务精神贯彻始终的企业。

11

改良而非革命

中庸之道实际上是任正非管理思想的主要原则，在公司整体运作中，任正非一直主张管理上要做到进取而不盲动，稳健而不保守，敢冒风险，又善于稳中求胜。任正非说："在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地进步。"



企业变革可能是近几年来最令业界耳熟能详的话题，其中"大刀阔斧"的成功案例不少，但专家指出，大刀阔斧的改革往往能在短期内见效，但是却存在着缺陷。首先，企业家在试图同时改变一切的同时，往往会摧毁企业原有的核心能力或者优势；其次，剧烈的变革也可能会撕裂历经多年建立起的关系网，致使企业的员工、客户以及合作伙伴摸不清方向，最终弃之而去；另外，大刀阔斧的变革往往会触及公司较大范围内的利益变动，从而制造内部的对抗情绪，致使变革进程遭遇更大的内部阻力。

市场部集体大辞职是任正非"改良而非革命"观念的重要体现，该次实践充分体现了任正非高超的领导艺术。

1996年1月，华为发生了一件被内部人称为"惊天地泣鬼神"

的大事——市场部集体辞职。当时，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，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告，他们采取竞聘方式进行答辩，公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要，批准其中的一份报告。任正非的策略是：首先，通过全员下岗，粉碎长期形成的关系网和利益格局，摆脱原有的吸引点，彻底打破初态的稳定性。进一步再通过竞争上岗，激发企业员工的工作热情和对企业的关心，只要竞争是公平、公正、公开的，就有助于形成新的吸引力，把企业组织引向新的稳定态。这种方式使所有员工又站在了同一条起跑线上，体现了机会的均等性，在顺利实现人员更替的同时，最大限度的保留了落选员工的面子，也为华为“干部能上能下”制度的推行打下了良好的思想基础。

任正非这样总结：华为的各项管理不要求轰轰烈烈，而要扎扎实实，在公司未来发展中一定要避免剧烈的振荡。我们也不能让干部大起大落，对干部可以不断奖励、处分，但不能突然全盘肯定或全盘否定，真正的潜力必须通过长期的实践才能看到。

丰田汽车社长张富士夫曾道出自己的经验之谈，“企业的大变革，最重要的是选对时间点。但从日常工作的方法中，也可以进行许多小的改善，累积出小的变化与动力，这样的变革对企业反而更重要。”积少成多的变革，最不易遭遇阻力，也最不耗费企业成本，还可化解企业潜在的危机。因此，很多企业，与激进的革命相比，更喜欢舒缓的渐进式改良。

北汽福田汽车股份有限公司（简称福田汽车）的 PLM 项目的实施是渐进式改良的成功案例。经过全面的调研后，福田汽车在 2003 年决定对软件项目实施分三步走的战略：第一期是试点应用（2003.8~2004.5）。主要是在选取的北京地区的研究院和怀柔分厂

采用。第二期就是 PLM 软件在整个公司内部的推广（2004.12~2005.12）。由于整个公司拥有众多的研发中心，推广应用的任务更加繁重。在这一年时间内，公司所有的研发部门都开始采用 PLM 系统。第三期(2006.1~2006.12)，PLM 软件开始应用到其他事业部及进行功能优化调整，并做好应用后期的完善与维护工作。福田汽车的 PLM 项目用了三年的时间，逐步推行，在没有给公司带来巨大震荡的情况下，成功地完成了。

任正非的思想是超前的，但行动却是“迟缓”的，这经常不被观察家甚至华为员工所理解，他坚持迟缓的改良策略的原因是：“华为在高速发展的过程中，轰轰烈烈的剧变可能会撕裂公司，所以，要在撕裂和不撕裂中把握好度。我们处理发展速度的原则应该是有规律、有预测地在合理的增长比例下发展，但我们也必须意识到这样做所带来的不稳定。我们必须在此基础上不断地提高我们的管理能力，不断地调整管理能力所能适应的修补程度，以使我们适应未来的长期发展。”



年轻时，任正非对华罗庚的那句“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”印象十分深刻，这句话的意思是：把简单的事一直都做好，其实是很难的，其中的关键在于“坚持”两字。改良的关键同样在于“坚持”两字，改良的成果不会在一朝一夕显现出来，只有围绕目标，进行持续的变革才能收获成功。

野生的羊群是狼绝对不想放过的目标，而快速的奔跑是野生羊群逃脱食肉动物攻击时最有效也是惟一的武器。狼奔跑的速度惊人，但和野生羊相比，还是略逊一筹。所以，不论是在等待猎物，还是追逐猎物，坚持到最后一刻，已成为狼生存的哲学之一。自然猎场与商场的真理何其相似。

12

无生命的管理

任正非希望华为将来犹如奔流到海不复回的长江水一样，不需要领导者疲于奔命，也能够自动地、势不可挡地奔向成功。他说："我们要逐渐摆脱对技术的依赖、对人才的依赖、对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的机制。"

所谓"无生命管理"就是引进国外的先进管理实践，使公司实现端对端的 IT 流程化管理，每个职业经理人都在一段流程上规范化地运作。"无生命管理"是"无为而治"的基础，任正非的目标是：老板整天打高尔夫球，公司却能持续健康地发展。

世界著名管理学家迈克尔·哈默说："任何流程都比没有流程强，好流程比坏流程强，但是，即使是好流程也需要改善。"流程化管理，是将任务或工作事项，沿纵向细分为若干个前后相连的工作单元，将作业过程细化为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合、优化。为此，华为制定了《华为基本法》，构建了一个平台、框架，使资金、技术、人才发挥出最大潜能。另外，华为削足适履，引入 IBM 的 IPD 系统，在制度、流程、监控、编码等方面按照美国"新鞋"

的要求进行了优化与统一。

任正非说:“我相信这些无生命的管理,会随着我们一代又一代人死去而更加丰富完善。几千年后,不是几十年,这些无生命的管理体系就会更加完善,同时又充满活力,这就是企业的生命。”现在,华为基本上实现了“无生命管理”。

拿破仑有一句名言:一只绵羊率领的一群狮子,打不过一只狮子率领的一群绵羊。任正非把目光聚焦在缔造优秀的领导者身上。孙亚芳被称为是华为的“二把手”,她在华为的地位举足轻重。她既有政府工作的背景,又曾经在哈佛商学院学习,在历时5年的流程变革过程中,已经充分体现了她的跨文化沟通协调能力和细节管理能力。正是因为有像她这样能力突出的高级管理人员的存在,华为的决策管理简单起来。

2000年,任正非论述了“无为而治”的基本理念:管理者的作用不再是依靠个人的英雄行为,而是推动和完善组织的运作能力。他说:“只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率。每个职业管理者都在一段流程上规范化地运作,就如一列火车从广州开到北京,有数百人搬了道岔,有数十个司机接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人,一定会成为黄河的壶口瀑布,成为流程的阻力!”2000年之后,任正非明确提出,华为从一个“英雄”创造历史的小公司,正逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩,特别是淡化领导人的色彩,是实现职业化的必然之路。华为正在建立的新型动力机制,就是流程化的管理和职业化的管理团队。



为达到职业化、流程化的目的,华为在著名人力资源咨询公司HAY的协助下,制定、公布了高层干部任职资格评价标准,即

华为公司 10 号文件。任职资格共分 5 个等级，其中第三、四、五级干部任职资格标准保持了相当长时间的稳定，每个高层干部每年年初都要填写任职资格表格，年末写述职报告，公司根据他的工作评定是否合格。

2000 年以后，华为进入职业化、流程化管理为特点的第二创业阶段，任正非在华为内部实施区别管理，要求中低层管理者继续争当英雄，以获得晋升的机会，成长为高级管理者。

巴菲特的“与赢家共事”的管理哲学与“无为而治”有异曲同工之妙。数十年来巴菲特一直依靠直觉来经营他的伯克希尔·哈撒维公司，巴菲特一天大部分时间都待在自己那间没有电脑的办公室里。他迅速地做出投资决策，省去了例行的决策会议以及顾问们建言献策的程序，他摒弃了常规惯例，也不要求手下的经理们经常向他汇报工作。他偶尔会给自己的经纪商打电话，下达动辄上亿美元的股票交易指令。据说，有一次，巴菲特一天只接到了 13 个电话，其中一个还是人家拨错了号码。

“人法地，地法天，天法道，道法自然”，减少人的干预是无为而治的必须，但是还需要“有所为有所不为”。任正非曾经明确指出：“华为公司大力推行流程管理，机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的管理层已很少管理公司，除重大决策很少管理公司，公司运作已经开始与人的管理脱开了。”

企业管理流程化的制度是起点，标准化的管理行为是基础，规范化的操作是保障。华为尝试着通过高质量的“制度化”、“流程化”、“标准化”、“信息化”来最终实现企业的“专业化”。通过对过往业务经验的积累和规范，不断提高管理运作水平，扩充市场、扩大规模、提高效率、降低成本。

实践证明，标准化操作是提高管理和运营效率的有利武器，业

务流程标准化是企业业务化繁为简的有效工具，它针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人本为核心，制定细致化、科学化、数量化的标准，并严格按照标准实施管理，极大地提高了工作效率，使企业的经营管理在扩张中不变样，不走味，让企业以最少的投入获得最大的产出。

狼群是动物界最讲究“法治”的群体，他们纪律森严，等级分明，并且自有的遗传因素让他们严格遵守着组织运作的成规，不适应的结果是被淘汰出局。彼得·德鲁克曾说：“管理的最高境界是没有管理。”就像狼王，最高境界的管理或许只是一个眼神。



13

领先对手半步而不是三步

“市场领先还是技术领先”是个老话题，华为对这个老话题“旧话重提”：在产品技术创新上当然要保持领先，但并不是领先越多越好，领先竞争对手半步是最佳的选择，而领先三步就可能在一段时间里缺乏市场。

任正非认为：对核心技术的掌握能力就是华为的生命。产品和技术每晚一步，就意味着巨大的失败和压力，因此，时刻关注技术发展潮流，牢记“失败是成功之母”和永远保持危机感是极端重要的。

在华为发展的前期，其技术研发以跟踪开发为主，通过学习、借鉴别人已经成熟的技术，以实现节约产品成本的目的。但随着华为的发展，在技术上拉近了与国际先进水平的差距，在市场上又逐渐成为跨国公司的直接竞争对手，进而成为其封锁和打压的对象。为了打破欧美跨国公司对高附加值的高科技产品的垄断，华为实施了“技术驱动”战略，在技术研发中坚持高起点，始终瞄准业内尖端、前沿、最有市场的产品，努力站在与国际跨国公司同一起跑线上。

1998年，在中国联通 CDMA 项目招标中华为落选了，对华为人

这无疑是当头棒喝。华为公司无线品牌管理部品牌经理李斌回忆，导致招标出局的原因是在产品选型上的判断失误。当时电信设备商比较关注的3G产品有两个版本，一是IS95版，一是2000版。华为公司认为，虽然IS95版性能相对稳定一些，但它只是过渡产品，最终要向2000版发展，而且2000版还可以向下兼容IS95版。于是，崇尚技术完美的华为人抛开IS95版，一心一意研究2000版。而当时2000版的芯片刚研究出来，性能尚不稳定，因此联通决定3G一期采用IS95版。双方的信息不对称，导致了华为的彻底败北。

华为人在反思中发现，失败的根源是产品开发的思路错了。IT泡沫破灭的浪潮使世界损失了20万亿美元的财富，从统计分析看，几乎100%的公司并不是技术不先进而死掉的，恰恰相反，而是由于技术先进到别人还没有对它完全认识和认可，以至于没有市场。新技术的不断问世大大超越了人类的现实需求，有的公司为不被人们接受的超前技术付出大量的成本，最终导致了破产。例如，美国苹果公司走下坡路的一个重要原因是在技术上孤芳自赏，不尊重市场规律。美国芯片公司NEXGEN，芯片开发能力不在Intel之下，但由于走了一条“关起门来搞技术”的路子，开发的芯片与Intel的不兼容，没有市场，而最终惨淡收场。华为人由此得出结论：领先竞争对手半步是最佳的选择，而领先三步就可能在一段时间里缺乏市场。



此时，华为意识到研发战略必须要改变，即从技术驱动转变为市场驱动，强调以新的技术手段实现客户需求。虽然华为公司仍然要瞄准世界顶尖技术，依然要建立一流的研发团队，但坚持不研发“卖不掉的世界顶尖水平”，坚持“培养工程商人而不是培养科学家”。华为人认为，“技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。”为避免研发人员只追求技术的新颖、先进而缺乏市场敏感，华为公

司硬性规定，每年必须有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。

针对产品研发偏重技术而非市场需求导向的问题，任正非用了一个非常形象的比喻："华为没有院士，只有'院土'，把'士'的下面一横拉长一点。要想成为院士，就不要来华为。"这里的"院土"，就是任正非常说的"工程商人"。企业搞产品研发，不是搞发明创造，不是要破解哥德巴赫猜想，而是对产品的市场成功负责。

为了适应研发战略的调整，从2000年开始，华为在企业内部进行了集成产品开发的变革。这一耗费巨资的变革把以前由研发部门独立完成的产品开发，变成跨部门的团队运作。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量等人员组成的团队，对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推到市场就满足客户需要，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品设计阶段，就充分考虑和体现可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。

华为公司芯片开发的高级副总裁何庭波举例说，在开发5000万门芯片时有两种选择：一种是0.13微米，另一种是90纳米，两种芯片都可以达到产品的性能要求，但后者技术更先进、工艺更复杂，科研人员显然愿意选择后者，而财会人员经过测算，认为后者的成本是前者的10多倍以上，并不经济。最后团队采纳了财会人员的意见。

李斌说："研发战略调整给华为公司带来了明显变化，过去搞技术的总是说我有什么，如何好，你要不要；而现在是问你要什么，我来开发。"有用户反映微蜂窝基站覆盖面窄，效果不好，于是华为立即为此组织了得力的团队，进行研发。他们把微蜂窝基站体积小、易安装的特点，与宏蜂窝基站功率大、好扩容的特点

结合起来，半年后就开发出新产品——微机站，一经推出就受到市场追捧，仅一年的时间全球销量就达2万套，近15亿元人民币。应客户需求而进行的研发，直接与企业利润挂勾，是商业决策的根本性原则。

华为的研发战略应需而变，体现了它强大的适应能力。当外部环境改变时，只有及时改变自身，才能生存。狼族适应了地球上几乎所有的自然环境，也适应了人类的陷阱、毒药和子弹，它们清楚地知道自己没有改变环境的能力，甚至没有选择环境的权利，它们坚定地奉行“随遇而安”的哲学，适应着越来越残酷的生存环境。



14

独裁与民主的博弈

在狼群中，狼王是绝对的的独裁者，它拥有绝对的权威。为了维护自己的权威，它会经常性的惩戒部下，惩戒包括咆哮、嚎叫、追逐和撕咬。军人出身的任正非在决策实践中，寻找着独裁与民主的平衡。

国内通信制造企业决策机制大致有两种：一是企业领袖主导型，二是企业章程主导型。民营企业几乎都属于前者，在民企的创业阶段，经营中心在市场销售，一切工作围绕市场转，组织结构不明晰，非正式组织成为主要运作模式，创业者以个人权威来推动企业，传递市场压力，组织成员的目标主要以市场业绩来衡量，创业者对企业的所有权成为报酬的基础。

在创业初，领袖主导型决策的灵活性适合企业的发展。1998年，华为在九江的传输产品出过重大问题，按惯例是用新设备把故障机换回来。任正非却说：不能换，换回来研发就不会感到痛，我要让他们痛一痛。结果华为付出了巨额赔偿。这种看似不讲道理的专横，给员工留下了深刻的印象，“关注细节”和“严把质量观”的理念深入人心。

在华为的土狼扩张时代,任正非的独裁是“压强战术”实施的前提。为开拓河南市场,任正非一声令下,分布于世界各地的上千名销售人员,在几天内全部聚齐,有很多人仓促的放下手边的工作。中兴的销售人员看着华为浩浩荡荡的营销大军,只能感叹:1:100 的实力对比,胜负是显而易见的。领袖主导型决策方式使看似不可能的力量悬殊格局变为可能。

“我们对干部有几条纪律:干部只能以个人名义表达自己的意见,我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法,只能用电子邮件发给专用邮箱反映,而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时,我们可在华为人报、管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见,未经批准都是错误的。”这段出自《不做昙花一现的英雄》中的发言,可以看出任正非“指点江山”的形象。



民营企业的创始人一般在企业的发展过程中建立了威信,其性格、精神深刻地融入了企业文化和决策链条的各个环节。在这种情况下,企业家个人的素质、品德、能力直接影响到企业的命运。应该说民营企业的发展规律决定了独裁和高度集权的领导决策方式的必然性。这种模式在企业以追求高速度为主要目的的时期是必需的,也是员工愿意和能够接受的。

但是当企业进入规模发展阶段,员工数量增加,分权管理成为必然选择,中层管理者的权力和高级管理者的权力就会形成一对矛盾。解决这个矛盾,是集权或者说独裁,还是分权或民主是企业发展的决定条件。任正非认为分权的前提是能够实行有效控制,否则就会出现无秩序的分权,形成毫无章法的布朗运动。

任正非思想中的集权和分权是辨证统一的。1989~1995 年是

华为历史上最艰苦的年代，正是因为任正非适时放权给郑宝用，才有了“技术华为”的形成。华为内部流传着这样一个故事：1993年的一天，郑宝用正在主持一次非常重要的研发项目立项评审会，任正非也来参加，郑宝用看到后，说：“这个会你就不用参加了，我会把结果告诉你的。”任正非毫无异议地离开了会场。在这个阶段，由于郑宝用在技术方面的才能和贡献，他几乎掌握了所有华为有关技术和产品开发方面的最后决策权。任正非的商业思维与领导能力，与郑宝用的跳跃思维与创造能力的“完美”结合，让华为用了不到10年的时间，就奠定了在中国国内技术领先的基础地位，并终于在1995年完成了任正非“农村包围城市”，这个华为历史上第一阶段的战略目标。2001年，任正非将建立分销渠道的重任再一次交给了郑宝用，使华为从此告别了仅仅靠“直销”的单一销售模式。

华为并不是追求完全的集权，他的分权有严格的限制。其一，在关键时刻，大胆启用专才的潜能；其二，用人，要建立在绝对信任的基础上；其三，分权，要保有绝对的控制。

关于独裁与民主，任正非认为，民主是产生在独裁基础上的，没有独裁，民主不可能生长，民主不可能在无政府主义状态下生成。任正非对自己在华为的“霸”权是自认不讳的。看着陆续走掉的李一男、张建国、胡红卫、聂国良、黄耀旭几位副总裁，和几位被自己极力挽留住的副总裁，他公开自陈：现在个人霸道决策的环境已经不存在了。有时候，即使他心里已有了主意，嘴上也不说。如果最后大家开会的结果和他想的一样，他就表示“我也赞成”，以示决策是大家做的。

有国内学者指出，中国的民营企业家们“对靠经济力而非政治

力所获得的权力的享受时间还不长。因而他们在决定如何改造实现企业可持续成长所必需的利益分配机制和权力分配机制时显得有些优柔寡断。他们还在‘与自己的员工争利，与他们的下属争权’。他们还必须经过一个比较长的修炼期和升华期，才能感悟出应有的新价值观和新追求。这可能是我国第一代职业企业家、职业经理人的企业伦理或核心价值观的塑造课题了”。

现在，任正非逐渐认识到摒弃个人英雄主义，淡化个人成就感的重要性，他尝试着倾听“民主”的声音。2000 年，为让华为的高级干部更好的理解高层管理者的责任和使命，任正非亲自组织高级副总裁以上干部做以“如何进行有效的公司治理”为命题的作文。

民主决策就是要多听取专家意见，重大决策要通过集体讨论决定，充分听取专业人士的意见和建议，但有时优柔寡断会丧失大好的发展机遇，因此要做到民主与独裁的统一，有人总结最完美的平衡状态是：民主决策，独裁执行。



第3章 狼性无畏：华为的危机管理

狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时，任何人都不能靠近。一旦靠近，狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能的表现就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中，异军突起。

15

狼来了

任正非说:“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,只有危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。”

美国《危机管理》一书的作者菲特普对财富500强的高层人士进行过一次调查,高达80%的被访者认为:现代企业不可避免的要面临危机,就如人不可避免的要面对死亡。14%的人则承认自己曾面临严重危机的考验。危机就像死亡和纳税一样是管理工作中不可避免的,所以必须随时为危机做好准备。

几年前,在中国电信制造商中,“巨(龙)、大(唐)、中(兴)、华(为)”四家并驾齐驱,代表了中国本土电信制造业的水平。今天,毫无疑问,华为已经远远走到了前面,其中脱颖而出的关键就是华为的危机意识。

创业伊始,任正非以“狼”来形容企业个性,他认为,狼有很好

的危机意识，有敏锐的嗅觉，习惯团队作战，能够发现机会并且死死咬住，不会轻易放弃。事实正是如此，十年后，这只“土狼”学习和嬗变的能力让对手们吃惊，这种能力让任正非和华为充满自强不息的活力。

任正非在华为高速发展，全体华为员工士气高昂的2000年底，抛出了“华为的冬天”一说，提醒华为员工“萎缩、破产一定会到来”，他振聋发聩地提出“公司的所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下降，甚至会破产，我们怎么办？我们公司太平的时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海”。

“华为老喊狼来了，喊多了大家有些不信了，但狼真的会来的。”在任正非大喊“冬天来了”的时候，很多华为员工认为这是危言耸听，为了矫正员工的观念，任正非采取了各种“危机意识”加强的活动。首先，任正非召开全体员工大会，在大会上发表了《华为的冬天》的讲演稿，强调了危机的迫在眉睫。会议结束后，任正非要求各部门和科室都要组织讨论，他特意安排了3个讨论主题：你对公司所面临的危机有什么认识？你的部门、科室有什么危机，还可以改进吗？我们还能再提高人均效益吗？同时，《华为的冬天》一文发表在《管理优化报》上，组织各部门认真学习。



在国内企业界，敢于这样把自己往绝境上“逼”的企业家凤毛麟角，更多的人喜欢向员工描绘美好的“远景”，希望能够借此激发员工的想像力和创造力。这种与众不同的危机意识给正走在坦途上的全体华为员工泼了一大盆冷水，在这种意识的影响下，从而形成了艰苦卓绝、不懈奋斗的前进动力。正是在这种意识的影响下，才使得华为能够在市场上一路高歌猛进，不断创新，领先同行，创造了一个又一个的华为奇迹。

2001年，纳斯达克股市上所有与网络产品相关的公司股价均出现了大幅的下滑，综合指数跌幅达到创纪录的56%，几年以来一直引领IT产业高速发展的网络泡沫宣告破灭。国内市场分析公司赛迪顾问在对国内电信市场进行分析时指出："经历了互联网的亢奋与辉煌，满以为可以继续沐浴在新世纪曙光里的中国IT业一下子跌入了迷惘的艰难时期。"

在业界一片的萎靡中，2003年，华为在全球市场销售收入突破300亿元人民币，其中，海外销售达到10亿美元，增长约80%，这样的成绩足以使华为成为民族通信产业的骄傲。尽管如此，任正非认为华为的冬天仍然没有过去，在他思想里，华为的冬天不是一个物理上的概念，更多是一种危机意识，这种危机意识是永恒的，只要华为存在，就没有消失的一刻。

伊索寓言里有这样一则故事：森林里有一只野猪不停地对着树干磨它的獠牙，一只狐狸见了不解地问："现在没看到猎人，你为什么不躺下来休息享乐呢？"野猪回答说："等到猎人出现时再来磨牙就来不及啦！"一样的未雨绸缪出现在任正非的《华为的冬天》一文中："华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。"

《向解放军学习》一书指出：在和平环境下，一个优秀的指挥官不仅要把世界上最强的军队作为自己潜在对手来组织部队训练，而且要时时拉响警报器，通过"紧急集合"方式，故意制造"紧张空气"，而使部队经常保持"战斗队"作风，随时处于"临战状态"。

任正非认为：我们必须要强化员工的危机意识，要创造一种良性循环的危机意识氛围，让员工切身感受企业生存与发展的危机与个人根本利益密切相关。要通过管理制度的约束强化员工的危机感，要通过企业文化的感召凝聚员工的向心力，要通过有效的"鲶鱼效应"使得我们的员工把压力转换为动力，把危机感转换为

鞭策自己不断奋进的动力。

世界一流企业家，都有一种根深蒂固的危机意识。张瑞敏曾在海尔取得令人瞩目的成就，全国上下一片高歌欢呼之际，谈到海尔未来发展之路时说出这样八个字："战战兢兢，如履薄冰"；比尔·盖茨宣布"微软离破产永远只有18个月"；李建熙则告诫公司上下"三星离破产永远只有一步之遥"；松下幸之助干脆把松下的经营命名为"危机经营"；安迪·葛洛夫更是坚持做企业的不二法门："惶者生存"。

北京大学光华管理学院经济学教授张维迎说："没有危机管理的企业就像是在黑夜里裸奔，突然天亮了，难看是一定的。"企业的管理层、决策层一定要时刻保持危机意识，做好危机管理的准备工作，并把它作为一种战略纳入企业的发展规划中。



16

任氏“面子”理论

把事物暴露在阳光下，有了阳光，什么都温暖了。任正非的“不要脸”才能进步的理论，撕破遮挡“面子”的面纱，让员工在批评与自我批评中进步，把危机的苗头扼杀于萌芽状态。

任正非对“脸面”有独特的认识：“面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。”在他的理念里，人，不要脸才能成功；企业，不要脸才能生存。

任何一个危机事件，都要经历一个从无到有，从小到大，从轻微到严重的累积发展过程。很多危机之所以达到难以控制的局面，都是因为在萌芽状态时没有引起人们足够的重视。

万国证券曾经是中国最大的证券公司，其创办人管金生拥有法国文学、商业、法律三个硕士学位和一个金融学博士学位，其领导下的万国证券以扩张速度和创新能力而万人瞩目。但是，在1995年2月的“3.27”国债期货交易中，万国证券一次性亏损20亿。短短的八分钟，屡创奇迹的万国证券帝国分崩离析，昔日的辉

煌灰飞烟灭。万国证券的悲剧强烈的震撼了任正非,“高科技企业以往的成功,往往是失败之母,在这瞬息万变的信息社会,惟有惶者才能生存”。

定期召开的华为的民主生活会有两个主题:批评与自我批评。其中,自我批评的成分要多一些,因为,华为人认为只有具备自我批判精神的人才能成长。华为人的自我批判,不是只在你的领导面前,而是在众多的同事面前,并且人人都要过这道关。

2000年9月1日,华为召开了一场特殊的“颁奖大会”,参加者是研发系统的几千名员工,几百名研发骨干被一个个点名到主席台“领奖”,奖品是几年来华为研发、生产过程中,因工作不认真、测试不严格、盲目创新等人为因素导致的报废品,以及因不必要的失误导致的维修所产生的各种费用单据等。当时每一个获奖者都面红耳赤,台下一片唏嘘,任正非要求每个获奖者把“奖品”带回家,放到客厅最显眼的地方,每天都看一看。



这场隆重的“颁奖大会”实际上是华为一场深刻的自我批判活动,任正非说:“只要勇于自我批判,敢于向自己开炮,不掩盖产品及管理上存在的问题,我们就有希望保持业界的先进地位,就有希望向世界提供服务。”

在《2001年十大管理要点》一文中,任正非指出:自我批判不光是个人进行自我批判,组织也要对自己进行自我批判。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。华为认为自我批判是个人进步的好方法,还不能掌握这个武器的员工,希望各级部门不要对他们再提拔了。

现代冲突理论认为,只要存在着利益,就会产生各种冲突。无数企业的实践证明,当企业内部各部门之间很少发生冲突,一团和气时,企业对外部环境的变化就反应迟钝,则内部就会缺乏工作改

进和创新，整个企业发展容易出现停滞，不仅会造成企业的绩效低下，从长远上看还将侵蚀企业文化，对企业的长期发展带来不良影响和慢性毒害。建设性冲突能使企业保持旺盛的生命力，有助于进行自我批评和不断创新。

华为的民主生活会要求刺刀见红，挠痒痒根本过不了关。对于很多人来说，批评自己相对还容易，当面批评别人就很难开口了（与背后说人坏话甚至污蔑完全不同），但是华为的相互批评在高层中仍十分常见。

“我觉得现在的客户经理对产品经理一点起码的尊重都没有。一部车，4、5 个人，客户经理不管三七二十一就往副驾驶上一坐，客气话都没一句，把我们这些老同志全部放在后面。本地网的宿舍也是，客户经理有个单独房间不说，还有一张特别大的床，一个人在上面可以滚过来滚过去，而我们这些产品经理呢，两个人睡一个小房间。”这是《走出华为》的作者汤圣平亲身目睹的批评会中的发言。他发出这样的感慨：华为是知识分子聚集的地方，知识分子最大的弱点就是爱面子，人际关系的复杂性往往就来自于这些善意的或恶意的爱面子。华为这种“不要脸”的精神和行动，让员工把各自的主张和诉求通过组织的正规渠道有序的舒解出来，人际关系在人们没有猜忌和隐瞒的轻松气氛中得到了进一步的纯洁。

支持组织实现工作目标，对组织工作绩效具有积极建设意义的冲突称为建设性冲突。建设性冲突具有如下特点：双方都关心实现共同目标和解决现有问题；双方愿意了解彼此的观点，并以争论问题为中心；双方争论是为了寻求较好的方法解决问题；相互信息交流不断增加。华为的自我批评和相互批评就属于建设性冲突。这种适当的冲突，促使组织间或组织内部及时发现存在的问题，采取措施及时引正；促进组织内部或小组间公平竞争，提高组织效率；

有效提高了组织的决策质量;激发组织内员工的创造力,使组织适应不断变化的外界环境,把各种可能的危机扼杀于无形中。

饲养过狼的牧民们都知道,狼吃食物的时候,任何人都不能靠近。一旦靠近,狼就会发动疯狂的攻击。狼吃食物时的这种本能表现就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。无论在草原、森林,还是在雪原,狼要获得食物都要经过艰苦的努力,甚至要付出生命的代价,它们保卫自己的食物就相当于保卫自己的生命。同样,对于华为来说,揭露存在的问题,解决发现的问题,就相当于获得了新的“生机”,华为“不要脸”的批评和自我批评把潜在的问题暴露出来,从危机的源头入手,解决问题。



17

别在经验里转圈圈

经营企业，就像下棋，要步步小心，这时好的经验有用，而坏的经验只会使人误入歧途。华为人认为重视经验是重要的，但不能偏信经验。对于成功的经验和办法，也一定要抱着一种警惕的心态。

能否超越自我是一个企业成功与失败的分水岭。成功者取得成功的主要原因是因为在当时的历史条件下，能够打破常规，做别人没有想到或想到没有做到的事情，他们知道市场环境瞬息万变，当年的环境已不复存在，所以不能完全依赖经验。而失败者却是在新的历史条件下，依然死死抱着“成功的经验”和模式，故步自封，最后被市场淘汰。

所有企业在发展过程中都会遇到障碍，但遇到障碍仍把过去的经验当宝典，不在策略上自我扬弃、不在组织功能和管理能力上创新、不在经营模式和经营理念上自我超越，这些企业注定要深陷危机僵局而难以自拔。

华为在短短的十年之内创造了中国民营企业成长和发展的奇迹，《华为基本法》作为总纲领也成了华为的一个象征及引领其成

功的圣经。此时，任正非说："当外部环境发生变化的时候，当新的机遇来临的时候，谁固守《基本法》的教条，谁就是傻瓜。"

《华为基本法》自建立之日起，就是以自我扬弃的姿态出现的。转变起源于华为 1996 年开始的全球化征程。1996 年的任正非便开始把目光指向国际公司管理体系，美国 HAY 咨询公司香港分公司任职资格评价体系第一个进驻华为。1997 年底，任正非先后访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。在与国际一流跨国公司接触的过程中，任正非意识到，基本法那种独特的语言模式，并不能跟全球化的大公司形成很好的对话。企业承担着为客户创造价值的使命。为此，有必要遵守通行商业价值观和一系列标准流程和制度以保证企业使命的实现。

自 2005 年以来，华为所提出的许多价值主张(使命、愿景和战略)已经与《华为基本法》大相径庭，《华为基本法》走到了必须嬗变、必须自我超越的阶段。



有人总结，华为对其基本法的扬弃过程实质是其国际化战略和能力战略不断探索成熟的过程，这样的一个过程显示的是战略管理中整合和优化价值的魅力，显示的是任何一个组织哲学层面的核心价值也要不断地增加新内容，提供新思路，展示新境界。

很多企业在招聘员工时都非常注重应聘人员的工作经验、在招聘简章中经常可以看到对从业年限的要求。华为公司在招聘、录用过程中，更加注重的是员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。任正非认为：潜力重于经验。

1992 年初，位于巴黎市郊马恩河谷镇的迪斯尼乐园开张，这是位于欧洲的第一个迪斯尼乐园，沃尔特·迪斯尼公司耗资 440 亿美元，占据了巴黎以东 2023 公顷的土地，有 6 家宾馆、5200 个房间。迪斯尼的经营者有空前的自信，在他们看来，乐园开放第一年，

至少有1100万欧洲人光顾这一举世无双的杰作。但是，现实情况是：到1993年9月30日，乐园已经损失了9.6亿美元，到1993年12月底，累积损失达60.4亿法郎。他们迷信于经验，却忽略了欧洲的地域特性，欧洲人的节俭和对美国文化的抵制，让它们陷入了资金周转的困境。

狼十分尊重对手，在作战之前总会耐心的观察了解对手，就是经验丰富的狼，也不会轻视对手。在离牧民居住地较近的地方，它们都会格外小心，会用嘴叼一些物体扔到牲畜尸体周围，来试探有没有陷阱。他们知道犯“经验主义”错误的下场是死亡。

华为人认为“经验”的背后是“杀机”，只有时刻保持战战兢兢的危机意识，才能赢得“生机”。

18

不对媒体负责

狼走路不会发出任何细微的声音，这为他们捕获猎物赢得了先机。华为在媒体面前以“低调”的姿态出现，当危机出现时，他们又懂得如何做好公关。两者都是“务实”的高手。



任正非的低调是出了名的，“任正非从来不接受媒体采访，我至今没有机会采访他。”一位在通信行业滚打了十几年的行业媒体资深人士叹息，“我们年底评奖他从不来领奖。”“华为”作为中国高科技领域领头羊的迹象已经昭然若揭，但是，关于“华为”的报道却非常有限，关于“华为”的书籍更是凤毛麟角。“华为”对媒体明显的刻意回避，在中国媒体市场化初期，媒体利益欲望急剧膨胀的今天，造成了一种很不正常的局面：许多媒体甚至试图用批评和揭短来获得“华为”的注意力。

华为低调的原因是：(1)华为的产品消费特点无须面对普通百姓的宣传。华为在发展初期，不生产手机的一个重要原因就是因为手机的销售模式和中间网络设备不同，需要大力宣传。(2)华为不是上市公司，不需要公开披露不必要的信息。

任正非说:“对待媒体的态度,希望全体员工都要低调,因为我们不是上市公司,所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任,对企业的有效运行负责任。媒体有他们自己的运作规律,我们不要去参与,我们有的员工到网上的辩论,是帮公司的倒忙。媒体说你好,你也别高兴,你未必真好。说你不好,你就看看是否有什么地方可改进,报道明显有出入的,不要去计较,时间长了就好了。希望大家要安安静静的。”

2006年5月,华为员工“过劳死”事件,引起了媒体的关注,网民纷纷指责华为对胡新宇的死亡负有责任,矛头直指公司的绩效考评和不合理的加班制度。此时的华为表现出出色的应对危机的能力。“公司十分痛心。”华为新闻发言人傅军表示,虽然过度劳累与胡新宇死亡不构成直接的因果关系,但确实也有相关性,公司高层已经高度重视对此事的处理,公司也重申了加班政策,晚上十点以后加班要经过批准,不准在公司打地铺过夜。

华为之所以能从“过劳死”的公关危机中从万夫所指到赢得社会公众的支持,与华为高管层的危机管理智慧还是分不开的。首先,华为对整个事件的过程透明、公开化处理,该由华为承担责任的,没有回避,对引起病故的非正式原因也做了检讨,显示了一个大企业的胸襟与负责任。其次,选择合适的时机、合适的人,以非正式的方式做出回应,而不会话出多头,引起更多的争议。任正非在内部会议上宣读了其长达8000多字的《天道酬勤》长篇讲话并在其内部刊物上发表,作为对网络热炒“过劳死”、“床垫文化”等指责的非正式回应,华为公司在内部员工层面高度统一了认识,也在社会公众间赢得了支持。再次,关怀并安抚死亡员工家人,以情感人。一直以来,华为公司垫付了大部分的医疗费用,包括从北京聘请专家诊治、转院等费用,并与胡新宇的父母积极讨

论关于抚恤金的问题。

低调的华为早就设有自己的广告部和宣传部，人数有30多人，华为的广告部只是在专业媒体上做产品广告以及负责展览，宣传部更多的是面对公司内部。另外，华为的广告部还有一个责任是协调与媒体的关系，更准确地讲，这种协调关系的目的更多的是保证华为和媒体的“进退有度”的关系。

危机管理是一种应急性的公共关系。当意外事件发生时，组织陷于困境，所面临的公众压力处于极限状态，组织的公共关系亦处于应急状态。危机管理便是立足于应付企业突发的危机事件，通过有计划的专业处理系统将危机的损失降到最低。同时，成功的危机管理还能利用危机，使企业在危机过后树立更优秀的形象。

危机处理失当的结果是惨痛的。SK-II危机事件给我们提供了危机管理的反面素材，“产品含有违禁成分”事件的曝光对SK-II的打击是巨大的，由于SK-II在危机处理过程中举措失当，引发了各地消费者退货、退款的浪潮，部分港台明星也明确表示拒用SK-II，使SK-II事件有愈演愈烈之势。



如果企业不幸遭遇了公关危机，如何处理呢？危机管理有10条行之有效的策略：

1.准确界定危机的性质、类型和程度，尽快对外宣布危机的真相和处理的措施。

2.迅速掌握有关的事实，准备好有关危机的新闻稿及其背景材料，回答公众关心的问题。

3.不要发布不准确的消息，不对危机的原因和结果作缺乏根据的猜测。

4.回答敏感问题之前须向决策层请示报告，严格按照统一的口径对外发布信息。

5.主动与新闻界取得联系，建立广泛的消息来源，并与新闻界取得谅解，争取新闻界的合作。及时对新闻界的合作表示感谢。

6.公开宣布发布新闻的时间，并按照规定的时间发布新闻，尽可能减轻公众电话询问的压力。

7.充分利用新闻媒介与公众沟通，引导和控制舆论局势。

8.如果有关危机的新闻报道与事实不符，应及时予以指出并要求更正，但应保持冷静和理性的态度。

9.邀请公正、权威的机构或人士发表意见，以提高传播的公信力。

10.游说与危机有关的公众对象站到组织一边，尽量化解敌对情绪和猜疑气氛。

19

艰苦奋斗是过冬的精神棉袄

任正非说:“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。”他认为思想上艰苦奋斗是应对危机的最佳利器,是华为度过冬天的“精神棉袄”。



在《华为的冬天》最后一个段落,任正非已经明确说明:“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。网络股的暴跌,必将对二、三年后的建设预期产生影响,那时制造业就惯性地进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络股大涨的惯性结果。记住一句话:‘物极必反’,这一场网络设备供应的冬天,也会像它热得人们不理解一样,冷得出奇。没有预见,没有预防,就会冻死。那时,谁有棉衣,谁就活下来了。”

为做好应对危机的准备,学习度过冬天的经验,2001 年 3 月任正非访问日本,考察日本实业界自 20 世纪 90 年代初起,在连续10年低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下来”的。他惊讶地发现:经历 10 年经济低迷后的日本,绝大多数企业已经连续八年没有增加过工资,但社会依旧平静、祥和、富裕,人们依旧兢兢业业的工作,任劳任怨的为日本振兴做出自己的贡献。

回国后,任正非充满激情地写下了《北国之春》:“我曾数百次听过《北国之春》,每一次都热泪盈眶,都为其朴实无华的歌词所震

撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的，而不是当今青年人误认为的一首情歌。”借此，他呼唤创业时的敢于牺牲、艰苦奋斗的精神，预先研究可能出现的问题：华为经历了十年高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时期快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞……

很多人将企业比作一条船，松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。在松下电工，任正非看到不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，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，惟有你。”其危机意识可见一斑。看到这些，任正非深有感触，他开始思考：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。

任正非教育员工，必须要有长期在思想上艰苦奋斗的准备，持续不断地与困难斗争，他指出：在这个世界上除了懒汉、二流子之外，90%的人都在身体上艰苦奋斗，吃大苦耐大劳是人们容易理解的。但什么人在思想上艰苦奋斗呢？并不为多数人所理解。科学家、企业家、政治家、种田能手、养猪状元、善于经营的个体户、小业主、优秀的工人……，他们有些人也许生活比较富裕，但并不意味着他们不艰苦奋斗。他们不断地总结经验，不断地向他人学习，无论何时何地都有自我修正与自我批评，每日三省吾身，从中找到适合他前进的思想、方法……，从而有所发明、有所创造、有所前进。

一只狼妈妈，生下几只小狼。当小狼能够自己行走的时候，狼妈妈就把儿女赶出安乐窝，让它们自己去觅食。在冰天雪地里寒风刺骨，又可能遇到凶猛动物的袭击，那种艰难与危险是可以预见的。有的小狼咬紧牙关抗住严寒与饥饿，勇敢地挺下来；而有的挺不住便逃

回安乐窝，狼妈妈并没有因为小狼可怜巴巴而宽容，还是铁着心把它赶出去。狼妈妈知道如果今天不让它们出去受冻挨饿，不去适应艰险的环境，那么明天，它们就不能自立，就会冻死、饿死，被狮子、老虎、猎豹吃掉。狼知道，只有经历苦境、险境、逆境的磨炼，狼的生命力才会更加旺盛。同样，华为把艰苦奋斗列为关乎企业生存的核心文化。

华为创业初期，没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，正是靠了艰苦奋斗，才成功地缩短了与竞争对手的差距。当时的研发部只有五、六个研发人员，他们秉承着六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备，没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。

这种精神赢得了华为的飞速发展和一时的繁荣，任正非深知创业难，守业更难的道理，他忠告华为人，繁荣的背后，处处充满危机，华为人必须保持艰苦奋斗的传统，艰苦奋斗的精神什么时候都不能丢。



现在，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。任正非说：我们有员工在高原缺氧地带工作，爬雪山，越丛林，徒步行走了 8 天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，这种精神的存在让我们对华为有绝对的信心：它可以度过严寒的冬天，迎来春天的冰雪消融。

20

舍一腿保全身

牺牲原则是狼区别其他物种的重要特征。狼群集体作战时，如果同伴败下阵来，将被大家分食。作战中，遇到伤者，其他狼会一口使其毙命。狼为了提高自己的奔跑速度，可以把吃进肚里的食物呕吐出来。狼非常清楚一切行动皆为生存。

有人说杰克·韦尔奇任通用电气总裁期间最大的成就是收购了上百家有价值的企业，可杰克却说：不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少1000个看上去很值得投资的机会。有时能否安然度过危机，决定于决策者是否懂得取舍之道。

“成长是如此脆弱。”这是彼得·德鲁克很著名的一个论断。早在20世纪70年代，他就已经注意到了企业成长的危机。他论述道，如果企业都以每年10%的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象，它使得企业极为脆弱，不可能适当地予以管理，它所造成的紧张、弱点以及隐藏的问题，一经风吹草动，就会酿成重大危机。此时，对成长的辩证取舍决定着企业的存亡。

IT业的冬天不幸被任正非言中。2001 年,全国电信固定资产投资额 2648 亿元,比上年增长 15.3%。2002 年完成投资 2034 亿元,比 2001 年减少了 20 多个百分点。2003 年计划完成投资 2000 亿元,比 2002 年又减少 1.7 个百分点。道琼斯通讯社的分析师预计,2003 年中国电信设备市场将连续第二年出现萎缩,因为各公司仍将削减它们的设备购买量。对于国内制造商来说,这意味着又是苦苦煎熬的一年。而此时的华为已经有了充足的棉衣御寒。

2001年,华为以 7.5 亿美元(折合现金人民币 60 亿元)把安圣电气卖给美国爱默生。专家评价:“安圣电气的剥离过程非常专业、合理,时机也选择得很恰当,显示了爱默生与华为在经营理念和管理策略上的水平”。“华为的无线技术中心在上海,研发投人至少在 4 亿元以上。在银根再次收紧的情况下,又要保证资产负债率不继续攀升,7.5 亿美元现金,对要下大力气发展核心业务的华为来说,不啻是‘雪中送炭’。”



任正非认为现金流是“华为冬天”的棉袄,这个棉袄就来自于安圣电气,在一次公司内部讲话时,他指出:“家有粮,心不慌”,在深圳口袋里有钱,心就不慌。在最关键的历史时刻,我们一定要重视现金流对公司的支持。在销售方法和销售模式上,要改变以前的粗放经营模式。我宁肯卖得低一些,一定要拿到现金。这个冬天过去,没有足够现金流支撑的公司,在春天就不存在了。

舍得,有舍才有得。早在 1998 年,任正非就提出:“后勤工作将逐步走向社会化、减少公司管理的压力。”后勤工作包括员工的吃、住、培训等相关领域。在后勤方面,华为将安全保卫业务外包给了香港著名的物业管理公司戴德梁行,将膳食服务等外包给了其他几家香港的专业服务公司。到 2000 年,华为逐步将员工的吃、住、行包给社会机构,2003 年春节,华为又启动了培训外包计划,开始

逐步将一些非核心技术的培训委托给社会上的一些专业机构。据称，华为每年需要为包括客户和合作单位在内的4000人培训，每个人的培训费用，加上交通费、住宿费，平均要1万元左右，每年，华为无论是为培训出动的人力，还是培训经费，都是一个相当大的数字，这给负责培训的部门造成很大的压力。通过外包，华为培训部门从巨大的压力中解放出来，费用得到了很大的节约，人力得到了充分的利用。

业内有种说法，中国的企业像螃蟹：一红就死。对很多企业来说，在成长的关键阶段，不能做到合理的取舍，只有死路一条。以秦池集团为例，秦池作为一家名不见经传的地方酒厂，敢为天下先，以当时令人瞠目结舌的“天价”夺得中央电视台黄金广告段位第一名(“标王”)。秦池一战功成：夺标当年销售额一举飙升10倍，逾10亿元，创造了中国企业发展史上令人瞩目的“秦池速度”。但是在下一步该如何发展问题上，秦池做出了致命的错误取舍。秦池通过与四川春泉集团和其他酒厂建立联营关系，由春泉集团提供原酒，秦池进行勾兑，从而迅速扩大规模。同时，秦池在第一次中标成功之后兼并了当地八家亏损企业，虽然一时扭亏为盈，但一旦企业经营环境发生变化，这些企业都成了秦池摆脱困境的包袱。最终，一则“秦池白酒是用川酒勾兑的”系列新闻报道就轻易地将秦池击倒了。

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》中指出，当管理者对放弃与否表示怀疑时，就必须要，而且要认真地问这样一个问题：“假如我们从未做过这件事，以我们今天的所知，会不会去做？”如果答案是否定的，管理者就应该继续追问：“我们现在应该怎么办？”通过这种追问，得出“直截了当的放弃”的结论。他认为甚至当一个产品、服务、流程还有“几年好日子”可过的时候，就应当选择放弃。

舍卒保车用在军事上，指在敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利。杰克·韦尔奇在接任 CEO 的头两年，做出了一系列的战略性取舍，体现了舍卒保车的智慧。他出售了 71 项业务和生产线，这里包括中央空调业务，家用电器业务等 GE 以前起家业务。他的很多大手笔在当时很难让人理解，例如出售半导体业务被很多人认为是向日本人屈服，是在战争中开小差的胆小鬼。但是，正是因为他舍掉了一条腿，才使 GE 这样成熟的综合性大公司像新兴小公司那样蓬勃发展，成功摆脱了庞大多元商业帝国的痛疾，保持企业持续、稳定的健康增长。

危机是悬在每个企业头上的一把利剑，有时需要“断腿保全身”的智慧，此时，要求管理者要学会选择，学会放弃，当断则断，不留后患。任正非认为，壮士断腕只是一时之痛，优柔寡断则会无休止的痛下去。



21

细节是魔鬼

飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩提出一个在航空界关于飞行安全的“海恩法则”：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故和300起未遂先兆以及1000起事故隐患。细节昭示着危机，注意细节是危机管理的重要原则。

密斯·凡·德罗是20世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

在管理学中有一个“水桶理论”，把企业比作水桶，企业的各个环节就是围成圆桶的木板，不管木桶怎么大，由于木桶装多少水取决于最短的一块木板，因此企业的经营实绩就取决于最薄弱的环节，并且薄弱环节即使是细节，也会铸成大错。

在英国流传着一首民谣：“少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了

一只马掌,倒了一匹战马;倒了一匹战马,失去一个战役;失去一个战役,丢了一个国家。"这首民谣讲述的是1485年理查三世在一次关键战役中因坐骑的一只马掌少了一个铁钉而失蹄,从而战败并成为俘虏,失去了统治权,这是对"细节是魔鬼"的典型例证。

华为人认为精确是技术研发的第一要义,在技术资料中的不精确数字不但毫无意义,而且可能造成严重后果。《华为真相》的作者程东升对此有深刻的认识,在他的相关文章中做了详细的论述:2000年3月,华为成立了资料开发部,专门整理、编制各种技术资料。为提高技术手册的质量,资料开发部总编办组织了一次归档资料突击测评。结果,一本125页的技术手册,在没有全部检测完毕时,就发现了163个文字、数字不规范,甚至是明显错误的地方。比如,"登录服务器"写成了"登陆服务器"。在另一页上,赫然印刷着"机房要能密封,直径大于5mm的灰尘浓度≤3×104mg/m³,实际上,直径大于5mm已经是颗粒很大的沙子了,不能称之为灰尘了,在这样的机房是不可能放置交换机等设备的。原来"5mm(毫米)"应为"5um(微米)",一个符号之差可谓谬之千里。华为人认识到了细节的重要性,并一丝不苟落实,终于把资料的错误率降低到了合理限度内。



细节直接关系着企业的运营成本。1999年,员工总数达15000名的华为给员工们算了一笔账,在一个月内:

每个员工每天多打一个闲聊电话=黔南山区10个孩子1年的学费;

每人每天浪费一两米饭=梁生宝购买2000公斤优良稻种。

华为公司坚持从小处严抓铺张浪费,华为很多部门的墙上都贴有"下班之前过五关"的卡通画,以提醒工作人员下班之前别忘了关掉电灯、电脑、门窗等。华为内部曾经做过统计,通过加强培养

随手关闭电源的习惯，每月可节约电费几十万元。公司为节约纸张，要求员工不要把报废的打印纸随意丢弃，一定要再利用，公司甚至给员工建议了一种利用方法——在背面贴报销单据。

从打扫卫生到财务分析会议，每一件事都可能成为重大的事，我们能从最小的行动中，预见其最终的结果，因此，每一个行动都值得给予同样的密切关注，重要的是别忽略细节。

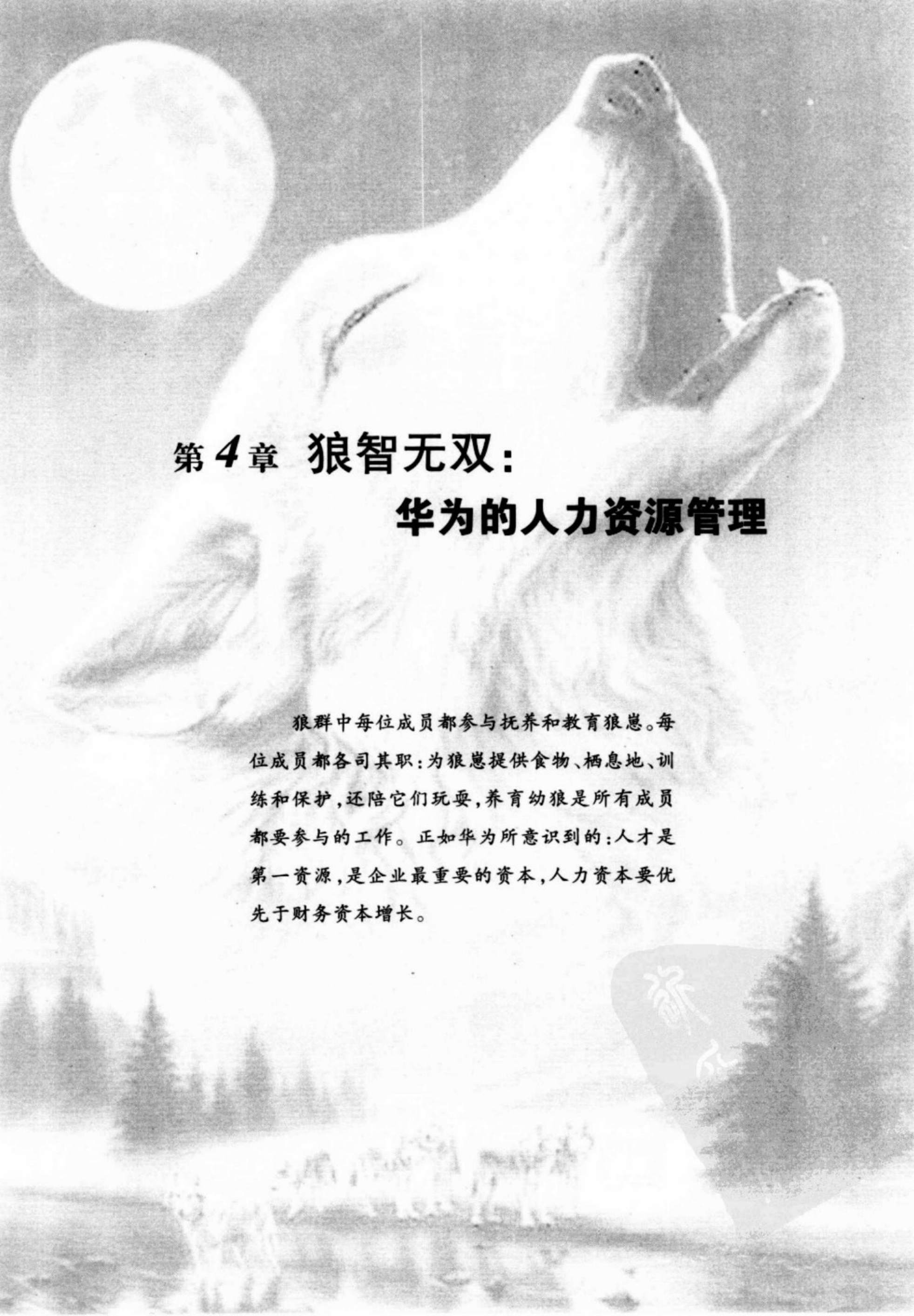
为了使“细节文化”深入人心，华为时常组织各种学习活动，对员工开展思想教育工作，以下是《走出华为》的作者汤圣平听到的一个在绵阳搞过导弹的德高望重的专家在一次干部内部学习会上讲的故事：基地的火箭正在紧锣密鼓地进行装配。装配中出现这样那样的故障问题也是很自然的事情。一次，有一个小小的问题让大家忙活了半天，有一个大学刚刚毕业的学生，爱唠叨，而且他自己认为在工作中领导对他不够重视，没有发挥他的才干，经常发小牢骚。听说，火箭出了点小问题，他对一个朋友说：你知道吗？那个故障是我故意弄出来的。其实，这根本和他没关系，他只不过是想显显而已。第二天，基地突然全体紧急集合，人们都屏气凝神等待领导的训话。这时基地领导站在台上，环视四周，厉声说道：“把人押上来。”几个全副武装的武警把一个五花大绑的人架了上来，正是那个大学生！“就是他，想破坏我们伟大的无产阶级革命事业，人民是绝对不能饶恕他的……”“把他拉下去，枪毙，立即执行！”这个看似无情的故事告诉华为人：不要犯任何小的错误。

丰盛的保持原味的小牛的味道占 70%；草、臭虫、木头、花、树木、沙土的气味占 15%；自己的气味占 10%；人类足迹的气味占 2%；烟的气味占 1%；沾了汗水的皮革的气味占 1%；铁的气味有一点痕迹。以上是一只经验丰富的狼对前方空地上的牛肉的分析数据，他们知道每一个细节直接关系着生命。

《细节决定成败》一书指出:这是一个细节制胜的时代。国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格,20 多年立于不败之地;德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷……类似的以细节取胜的经营之法也逐渐地涌入我们的生活,例如:饭馆在餐厅里准备了若干“baby 椅”,专供儿童使用;客人吃完螃蟹后滚烫的姜茶便端送到手;商场在晚上关门前会放送诸如《回家》之类的音乐,让客人在萨克斯的情调中把轻松带回家……

企业是怎样前进的呢,它是通过两个途径实现的,一个途径是最大限度地发挥优势,尽可能地“扬长”;另一个途径就是不断地揭短、克服危机、并加以改进,最大限度地“避短”,人们往往注重扬长,而比较忌讳避短,无意之中使自己成为跛足。有这样一句话:“成绩不讲逃不了,问题不摆不得了”,华为把小问题摆在了桌面上,有效地避免了危机的发生。





第4章 狼智无双：华为的人力资源管理

狼群中每位成员都参与抚养和教育狼崽。每位成员都各司其职：为狼崽提供食物、栖息地、训练和保护，还陪它们玩耍，养育幼狼是所有成员都要参与的工作。正如华为所意识到的：人才是第一资源，是企业最重要的资本，人力资本要优先于财务资本增长。

22

人才不能不争

在任正非的概念里，什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。华为公司最宝贵的财富是人才，其次是产品技术，再次是客户资源。

美国麦肯锡公司曾把现代世界各国对各类专门人才的争夺称之为“人才大战”，高层次人才成为最稀缺的资源，全球范围内针对信息技术、生物工程、国际金融、商贸、企业经营等人才的争夺已全面展开。在人才战中，华为可谓是中国民营企业的鼻祖。

1998年，华为一次性从全国招聘了800多名毕业生，这是华为第一次大规模招聘毕业生。2001年，华为挨个到全国著名高校招聘最优秀学生，当时华为口出狂言：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”此次，华为招聘了5000多人，借助这次全国最大规模的招聘，华为声名鹊起，被媒体誉为“万人招聘”。按照任正非的说法，华为平均每年招聘大约3000人。

除了到高校招聘，华为还曾经在西安的纬二街上设了一个招聘处，一名人力资源部领导常驻那里，专管挖人。当时，西安IT业

界流传着这样一个说法:“要跳槽就到纬二街。”另外,华为公司还与国内几所在业内具有领先科技水平的著名高校建立了定向培训关系,院校负责专业知识和技能的培训,华为负责为院校提供经济资助和企业文化培训,学生毕业后到华为工作。华为还在这些名牌大学里设有专门的奖学金(奖励学业优秀的学生)、奖教金(奖励教学有突出贡献的老师)、贷学金(帮助那些经济困难的学生),并与中国科技大学、华中理工大学、北京邮电学院等多所名牌高校合作培养研究生。

华为一系列的“大手笔”被一些同行指责为“垄断人才”。媒体指出,华为发展再快,两年内招聘近万名毕业生也用不完,这种“囤积”重点高校的优秀毕业生的策略是一种浪费。另一方面,这种人才策略在一定程度上造成了华为非直接生产性成本居高不下。刚进去的大学毕业生月薪就是5000元,研究生在6000元以上。即使按照5000人计算,每月光工资支出就是2500万,一年就是两个多亿。这在公司销售飞速增长的时候,还显示不出来它的负面影响,但公司的发展一旦慢下来,负面效应就十分明显了。



对于“浪费”一说,任正非不以为然:“社会上,包括一些世界著名公司,说华为浪费太大,但我们认为正是浪费造就了华为。当然,我们不能再犯同样的错误,再浪费下去。”

曾任《华为基本法》起草小组组长的中国人民大学教授彭剑锋认为,人力资本优先的意识现在看来仍具有超前性。他说,信息通讯业是个新兴产业,人才市场上尚没有该行业的成熟人才。从社会零星招聘的效率很低,招聘来的员工因以前的工作经历,对华为的文化认同感存在一定的问题,那些营销行业的业余选手在中国本土营销市场上沾染了很多恶习,养了一身毛病,许多习惯性行为改造难度很大,比直接从大学生培养成本更高。而刚毕业的大学生如

一张白纸，可塑造性强，容易接受公司的价值观和创新性的营销理念与模式，虽然缺乏工作经验，上手较慢，但是一旦进入状态成长很快，潜力很大。

浪费自有浪费的道理，华为通过这种先入为主、潜移默化的方式，使学生在学校期间就对华为有了强烈的归属感，对华为的企业文化理念有了强烈的认同感，以此培养忠于华为、认同华为价值观念、能够长期服务华为的大批员工。目前，公司核心层、科研中坚，多数都是华为与对口高校培养出来的，大约占总人数的70%。

没有刀光剑影、没有硝烟，如何成功“抢”到人才？中国人事科学研究院副院长、中国人事与人才科学研究所所长王通讯总结出了全球“人才大战”的10种形式：

第一招：吸引留学人员，收割人才。

第二招：兼并购买企业，连锅端才。

第三招：雇佣猎头行动，专猎高才。

第四招：国外设立机构，就地取材。

第五招：趁火打劫，掠夺人才。

第六招：修改移民法规，开门迎才。

第七招：启动特别计划，超前号才。

第八招：利用网络管道，聚集人才。

第九招：领导出国访问，顺手牵才。

第十招：合作办学设奖，养育人才。

华为大量从国内各所名牌大学招聘优秀学生，能够屡屡得手，完全得益于它的“杀手锏”——起薪点高。翻译成华为的语言，也就是提供“有竞争力的薪酬待遇”。有人宣称，华为的工资几乎是深圳所有公司中最高的。2000年，华为到南开大学招聘时承诺的是“月薪不低于4500元”。根据一名华为人提供的2002年工资情况显

示:一名大学本科毕业生的月工资是5000元人民币,研究生月工资6000元。但在2000年时,学士的月薪达7150元,年终还有10万元至16万元分红,双学士月薪为7700元,硕士8800元,博士10000元。这个水平比深圳一般公司高出15%~20%左右。当然这还不是最高的。比如2000年深圳证券业本科生的平均工资为7000元到8000元。企业间的竞争已从产品市场扩展到了人才市场,在产品市场竞争中的胜利换来的是利润,在人才市场竞争中的成功换取的是企业生生不息。

哈佛有句名言:明智的人往往抓住人才管理这个万物之灵,千方百计收拢人才,实施开发智能战略。华为人认为:一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源,惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……华为的近似"疯狂"的人才引入策略,为他的发展奠定了坚实的基础。



23

打造“黄埔军校”

狼群极其重视对后代的养育，这是所有成员都要参与的工作。他们陪幼狼嬉戏玩耍，对幼狼进行各种训练，如扑、撕、咬。狼群集体的帮助和关怀伴随着幼崽的成长。

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

著名人力资源与管理咨询专家彭剑锋认为：在他所接触到的中国本土企业中，华为是在人力资源培训开发方面倾注的热情最大、资金投入最多的公司。岗前的培训，已经成为很多企业的必修课，但是华为的做法仍然与众不同，并且有“魔鬼训练”之称。



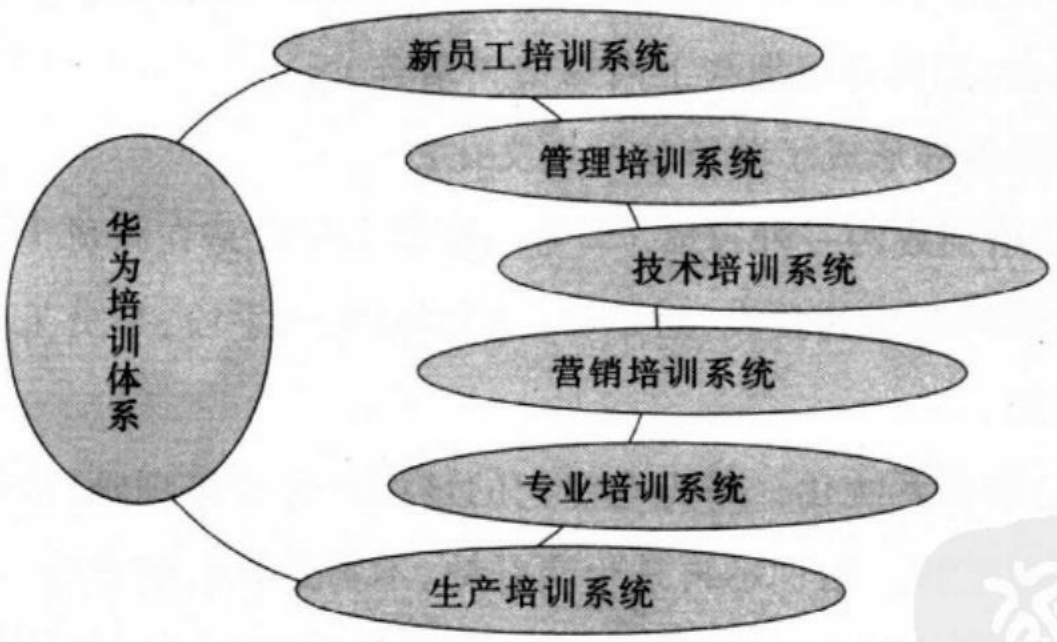
华为的岗前培训有两个特征：一是时间长：5个月；二是不局限于企业文化培训，而是分为军事训练、企业文化、车间实习、技术培训、市场演习等五个部分。“华为招聘的大学生，到华为报到后，立即就进入包括为期一个月的军事训练在内的5个月严格的封闭式培训。负责训练的主教官是中央警卫团的退役教官，训练标准严格按照正规部队的要求，凡是在训练过程中遭到淘汰的员工将被退回学校，经过几轮筛选幸存的员工才能正式进入华为公司。很多员工总结这段漫长的培训过程时用的是这几个字：苦、累、考试多：‘如同高考冲刺阶段一般，这一段时间的考试次数远远超过了大学四年的总和。’很多曾经参加过训练的学员都对这种痛苦的煎熬铭记终生。但这段经历又往往成为他们日后向他人炫耀的资本，并受用一生。”这是《华为真相》一书对华为的军事训练的描述。经过5个月的培训生活，华为人都有一个共同的感觉：培训就像炼狱。“生存”下来的人都有获得“新生”的感受，此时“华为人”三个字已经渗入了他们的血液。

任正非在《致新员工书》中，对那些经受培训“煎熬”的学生充满期望：“实践改造了人，也造就了一代华为人。一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才。”

任正非知道，要真正培养一批人，需要数十年理论与基础的探索，并且很多人并不愿意在如火如荼的信息时代甘坐十年冷板凳。但是，除了长期培养大量优秀人才外，华为别无选择，他说：“人力资本的增长大于财务资本的增长。追求人才更甚于追求资本，有了人才就能创造价值，就能带动资本的迅速增长。知识更新换代的频

率不断加速，如果不及时补充新的知识，人力资本就会贬值，更谈不上人力资本的增值。

华为把培训作为企业维持发展的必要手段，任正非主张把培训作为一项长期艰巨的任务来抓。在这样的思想的指导下，华为建立起了完善的员工培训体系，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，能同时实施 2000 人的培训。教室的装备和设计满足教师授课、基础技术培训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。



（资料来源：华为公司中文网站）

华为员工培训方式多种多样：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，使培训更加生动、灵活。此外，华为还逐步发展基于互联网和电视网络的远程培训，使

学员无论何时何地均可得到华为系统化、个性化的培训。

世界知名企业各有自己独特的员工培训之道:惠普公司以“不仅用你,而且培养你”著称。摩托罗拉--贯认为,人是企业中最宝贵的资源,只有向这些有限的资源提供各种培训机会并给予发挥的空间,才能释放其最大的能量,从而培养出一支同行业的优秀人才队伍,以不断满足公司在全球范围内日益增长的业务需求。IBM 对员工常常提供“苦行僧”式的培训——“心力交瘁”课程:紧张的学习每天从早上 8 时到晚上 6 时,而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。松下认为,公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才”的公司。事业是人为的,而人才则可遇而不可求,培养人才就是当务之急,如果不培养人才,事业成功也就没有希望。海尔集团自创业以来一直将培训工作放在首位,上至集团高层领导,下至车间一线操作工人,集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制定了个性化的培训计划,搭建了个性化发展的空间,提供了充分的培训机会,并实行培训与上岗资格相结合。



华为内部形成了独特的培训文化:

(1)培训成为一种习惯。华为的培训不仅仅是在新员工进入公司或出现问题后的救火,而是员工掌握技能的手段,是员工胜任工作的必须。

(2)培训系统化。华为有专门的培训岗位和培训师,培训工作有计划地进行。培训不再是拾漏补缺,不再是临时的安排;公司将按照计划有条不紊地开展;并且,华为组织建立了内部培训师队伍,并拥有外部智力支持机构和培训师队伍。

(3)培训成为一种投资。大多企业把培训当费用,而且,绝大部分企业没有培训费用,更不用说预算,预算是培训有保障进行的前提。在华为,培训不再是费用,而成为企业寻求发展的一笔投资。华

为每一年的培训费用投入高达数亿元。

(4)华为培训的教材自己编写。主要有《华为新员工文化培训专题教材》,《优秀客户经历模型》，还有有关华为产品和技术的各种材料。教材自己编写,从实际案例中提炼出思想,使得教材方便于教学。

(5)培训的效果有严格考核评估。绝大部分企业在讲师培训结束后,既不考试,也不评估。华为十分重视培训效果的检视、考核和评估。新员工在进入华为公司前进行系统培训,培训后要进行严格的任职资格考试,只有通过考试的业务员才会被录用。另外,培训的结果与晋升、加薪相挂钩,纳入组织考评体系。

华为培养出来的人才,构成了它“人力资源大厦”的根基,为华为创造了多于培训费用几倍甚至几十倍的效益，让它独步于竞争的森林。

24

不让“雷锋”吃亏

狼群遵守着严格的“分配原则”:先强后弱。在食物面前,首先是最强壮的狼,即咬死猎物的狼先吃,然后是强壮的狼吃,最后才是身体瘦弱的狼。这种原则保证了团队战斗力。



在谈到华为的人才激励机制的时候,任正非说:“我们是摸着石头过河,没有理论基础。我们激励机制主要有两个方面:一是不让雷锋、焦裕禄吃亏,不让焦裕禄累出肝病,不让雷锋穿破袜子;二是集体奋斗”。

多年来,华为秉承“不让雷锋吃亏”的理念,建立了一套基本合理的评价机制,并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富,尽力为员工提供好的工作、生活、保险、医疗保健条件,为员工提供业界有竞争力的薪酬,员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段,员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平”。这是华为在其《华为基本法》中说的话,就一个群体而言,华为的高薪是中国其他任何企业所无法比拟的。

在内部薪酬公平这个问题上，有的员工在感到自己受到了不公正的对待后，可能会采取各种消极抵抗的方式对待工作，甚至最终会离开公司。高薪，一定程度上取决于公司的经济效益、老板的魄力和品德，而公平则要考验整个公司的价值体系、评价体系和道德体系，它是由科学的考核制度和系统性的品德结合在一起的，发高薪难，发公平的高薪更难。

为充分调动员工的积极性，华为实行了三位一体的人力资源管理架构：即绩效管理体系、薪酬分配体系和任职资格评价体系，三者互通互联，形成动态结构。这套标准的优越性在于，华为对员工的评价，待遇和位置不一定具有关联性，这样公司上下没有利益关系的拖累，职位只是企业中做事的一个标志，去除了官本位后的任职机制，员工上升通道自然打开，于是才有了时年 23 岁的李一男一年之内坐上副总裁宝座的“神话”。

华为薪酬体系的精髓在于“公平”二字，它主张既不能让雷锋吃亏，也不能让懒人、庸人占便宜。任正非说：“我们公司的薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果员工不努力，不奋斗，不管他们多有才能，也只能请他们离开公司。”

华为的薪酬体系由以下项目构成：

1.基本工资（起薪）。应届本科毕业生起薪，税前 5000~5500 元，硕士生税前 6000~6500 元，博士 7000~8000 元，从社会上招聘的有工作经验的员工实行协议工资制，一般都比应届毕业生高 20%。在岗位上正式工作半年左右开始加薪，加薪幅度的主要依据是个人表现、所在部门以及公司当时的赢利情况。

2.福利（补贴、社保基金）。华为的补贴分为交通补贴和出差补贴。华为给深圳总部员工们每月支付一定的交通费用，每月

800~1000 元。华为的出差补贴分为国内出差补贴和海外出差补贴，根据职位、出差地艰苦程度、危险性等标准计算，标准乘以实际出差的天数，就是可以拿到的补贴。员工国内短期出差补助标准为 100~200 元人民币/天；常驻国外的技术支援或市场部人员，补助标准按地区艰苦程度分为几档，一般 50~100 美元/天。

3.加班费。华为加班费的计算是以员工的月基本工资除以每月法定工作日乘以加班天数。

4.年终奖。华为年终奖根据员工的贡献、职务、表现等颁发，一般员工在 1 万~3 万元左右。一般来说，市场系统、研发系统的骨干最高，秘书、生产线上的工人等做重复性工作的员工最少。

5.内部股票分红。1992 年开始，华为开始推行职工普遍持股制。华为员工在入职满一年后，公司根据其职位、表现、工作业绩等分配给一定数额的内部股票。华为员工一般用自己的年度奖金购买内部股票，购买价格是每股一元。如新员工年度奖金不够派发的股票额，可以申请华为公司的贷款，然后用以后的分红抵还。这种制度增强了凝聚力，吸引和留驻了优秀人才，这一制度使华为员工与公司利益息息相关，在获得公司提供的利益的同时，员工会自觉地与公司共同承担风险。

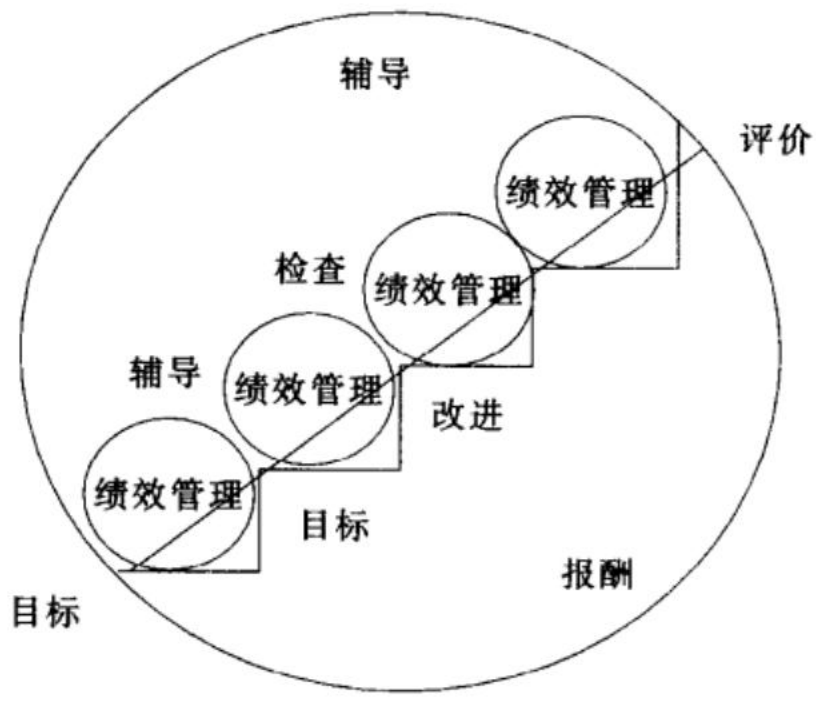


2001 年，华为将内部股改造成现在的“虚拟受限股”，不再给新员工分派内部股票，老员工所持的内部股票也逐步转化为期权。改革后，华为按照责任与贡献来确定任职资格，按照任职资格确定员工的职能工资，奖金的分配完全与部门的关键绩效目标和个人的绩效挂钩，退休金等福利的分配依赖工作态度的考评结果，医疗保险按级别和贡献计算，拉开不同员工的差距。这种改革的结果是员工必须年年都有进步，难以再依靠股票分红，继续“吃老本”了。

结合在华为集团多年做人力资源的经验，现在的中华人才网

总裁张建国这样总结华为薪酬体系的战略观念：其一，在薪酬体系构建上的内部公平性和外部竞争性的辩证统一；其二，在具体的职位评估上的完善分级，即：第一，明确公司价值导向，第二，确定职位评估原则，第三，确定职位评估方法，第四，评估职位等级；其三，在确定了评价体系与标准后，进行详细、充分的调查和研究，制定完善的制度，以保证论证的合理性。

如下图所示，华为公司的绩效管理强调以责任结果为价值导向，力图建立一种自我激励、自我管理、自我约束的机制。通过管理者与员工之间持续不断地设立目标、辅导、评价、反馈，实现绩效改进和员工能力的提升。



华为绩效管理图(资料来源：华为公司中文网站)

任正非认为以贡献来评价，而不是以知识和资历来评价员工，这是企业价值评价体系和价值分配体系公正性和公平性的客观基础。一位不愿意透露姓名、长期为华为担任人力资源顾问的中国人民大学教授说，华为历经十多年发展，已经基本确立了自己的价值观，华为的价值观与由此建立起来的管理架构，已经形成了一种闭

合循环体系。它可以像河水一样不断地自我流动、自我优化，尽管中途不断有河床破损，但它还可保证不断地完善和修复。

张建国认为，一个好的薪酬结构体系将有效地保证企业发展中的动态合理性，并促进企业的竞争力与提升员工的成就感，能否在士气上与员工的归属感上创造价值是一个好的薪酬体系评价标准。华为集团公平的薪酬系统搭起了“华为人力资源大厦”的柱梁。



25

以结果为导向

在狼的竞技场上，没有成功或失败的划分，只有生存者或死亡者的区分，战斗的结果直接挂钩于生死存亡，没有任何可回旋的余地，正是这种置之死地而后生的竞争格局，练就了狼非凡的战斗精神。

管理大师彼得·德鲁克指出：管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，其惟一的权威就是成就。管理者必须对产生绩效负责——不管是经济的绩效、学生的学业，还是病人的护理，因为这些都是每个组织赖以生存的基础。华为的绩效管理从不同的角度贯彻着“一切以结果为导向”的观念。

任正非提出，不打粮食（绩效成绩不好）的干部要下台：我们要清退那些责任结果不好的、业务素质也不高的干部，我们也不能选拔那些业务素质非常好的，但责任结果不好的人担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。

华为在虚拟利润的基础上实行干部个人绩效承诺制，所有干部都要签订个人绩效承诺书。公司每年初根据上年实际完成的各

项指标(如虚拟利润、人均销售收入、客户满意度、销售订货、销售发货、销售收入、销售净利润等)制订新一年的工作指标,个人根据公司指标的分解情况,对完成自己负责的部门计划指标立“军令状”,承诺内容根据目标的高低,分为持平、达标、挑战3个等级,一个财政年度结束后,公司会根据该名干部目标的实际完成情况进行评估。这个责任评估将直接影响该干部的任用。

任正非用人有独特的“功过观”:没犯过错误的干部不是好干部。他说,一个部门领导没有犯过什么错误,但人均效益没有增长,他应下台了。他说他也没有犯错啊,没犯错就可以当干部吗?另一个部门的领导在工作中犯了一些错误,但他管理的部门人均效益提升很大,我认为这种干部就要用。

对于任正非来讲:无功就是过。有这样一个事例让他耿耿于怀。2000年,华为员工张某与几个同事经过长期市场调研,提交了开发视频产品的项目报告,但直接领导害怕项目一旦失败,造成损失,迟迟不予批复。此后,该员工又先后提交了多项产品计划,都因为直接领导不愿冒风险而不能够实施,导致好几个非常具有市场潜力的项目化作了泡影,该员工最终在2001年愤而辞职,自己创立了公司,实施在华为没有实施的项目,取得了很好的效益。任正非说:“我们一定要敢于负责任,对明哲保身的人一定要清除。凡是要保住自己利益的人,要免除他的职位,因为他已经成为华为改革的绊脚石。那些在一年内基本上没有进步,也没有进行改进的尝试的人属于懒惰型的干部,应该就地免职。”



在华为,功劳只是一个符号,如果员工居功自傲,不再努力,结果只能是被华为抛弃。1992年,毛生江进入华为,不久后,担任华为拳头产品08交换机的开发项目经理,参加了第一台08交换机的开发,之后转做市场。让他最难忘的事是第一次市场商务谈判。

那时他在东北与苏厚城、白志东去谈第一台容量超过两万门的交换机，正处年前节骨眼上，这单合同共1000万完成了，全年销售任务就超额完成，否则，任务就泡汤。他们几人轮番上阵，挖尽了“头脑中的大油田、大森林”，最终双方意见趋向一致，当签了合同时，已是精疲力竭，同时受益匪浅，业务能力和心理承受能力都得到了大大的提升。此后，毛生江在市场部大展宏图，取得了令人瞩目的业绩，并于1995年调任市场部代总裁。

这时振聋发聩的集体大辞职到来了，他过去的成就一夜之间归为零，经过短暂的阵痛后，他没有退缩，反而以此为动力，激发起新的斗志和豪情。在后来的工作中，他不再是凭着一股热情、冲动去冲锋陷阵，而是多了一份“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的沉稳和自信；不再是“单打独斗”打“游击”，而是调动团队资源，游刃有余，实现“集团军”和“正规军”的整体作战；不再是单一的公关型市场思维模式，而是公关、策划与管理并重的新模式。

华为在“集体辞职”4周年纪念讲话中指出：如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。市场集体大辞职宣告华为单纯依据“功劳”提拔干部历史的终结，颠覆了“功臣”可以一劳永逸的传统观念。

“以结果为导向”的绩效考核有以下几点内涵：(1)以达到目标为原则，不为困难所阻挠。(2)以完成结果为标准，没有理由和借口。(3)在目标面前没有体谅和同情可言，所有的结果只有一个：是或者非！(4)在具体的目标和结果面前，没有感情、没有情绪可言，只有成功或者失败！(5)你的事情没有做成，那就“走人吧！”(6)“管理不讲情面”，对部下的体谅不过是迁就而已。(7)在客观的困难面前，你有一千个理由、一万个原因、十万个无能为力、百万个尽心尽力，可是在结果面前来讲，却只有一个简单的现实。

(8)在结果导向面前,我们常常不得不“死马当作活马医”,我们不会轻易放弃,因为放弃就意味着投降。(9)不要用你的判定挡住了你的去路。

《请给我结果》一书旗帜鲜明地提出一个口号:企业靠员工提供的结果生存,所以如果你要造就一个强大的公司,那么请你先学会打造强大的员工!“以结果为导向”是打造职业化员工的前提。



26

潜力是第一评判标准

在狼群中，没有天生的贵族，在狼王的后代中，具备成为强悍者的潜能的狼才能享受最特别的培养。那是一个靠实力说话的组织，正如华为，进入大门的人，必先经过层层的考验。

据了解，目前全球一个较好的用人标准是采用资质评估，资质是指能区分在特定的工作岗位和组织环境中工作绩效的个人特征。对照不同岗位制定的核心资质要求，企业在招聘时就可以了解候选人是否拥有资质模型所要求的资质，在业绩管理过程中就能清楚判断员工是否达到所要求的行为目标；员工则可以根据自身的资质状况设计自己的职业生涯和发展方向。

比如，选用一个职业经理人，需要考察候选人是否具备以下几点品质：决断、战略思维、追求卓越、设身处地、感召力、培育人、主动、变革创新、别人对你的印象、与老板进行沟通。通过资质评估任用人才，减少了企业误用人才的损失，帮助个人顺利完成了职业生涯规划。

华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品

格、学历，其次才是经验。华为十分看重人有无发展培养的潜力，任正非说："一个可发展的人才更甚于一个客户或一项技术，宁愿牺牲一个客户或一项技术换一个人才的成长。因为，一个有创造性的人才可以为公司带来更多的客户。"

1991年，胡红卫从中国科技大学毕业，顺利通过了华为的招聘考试，成为一名华为的正式员工，他的工号是31号，即华为的第31名员工。虽然顺利进入了华为，但胡红卫心里还是有点忐忑不安，他在中国科技大学学的是精密仪器专业，而华为主要做通信产品，他在华为工作，显然专业不太对口。但专业问题没有成为胡红卫晋升的阻碍。他从最基层干起，以技术员和助理工程师起步，逐步做到工程师、项目经理，参与了华为第一代程控交换机的开发，其后又先后担任了生产部经理、制造部总经理、计划部总经理等多个职务。



1995年，胡红卫升任华为副总裁，不足四年，胡红卫完成了职务上的"大跃进"。在短短的时间内，胡红卫从一名"外行"成长为华为副总裁的经历，是华为在用人策略上不惟经验，注重潜力的典型诠释。

德国管理界有一句名言叫做"垃圾是放错位置的人才"，这句话一语道破用人的关键。是不是人才，关键是看你把他放在什么位置上，让他去做什么事，只要他在这个位置上能够做好，能做出成绩来，他就是人才。如果不行，即使他是硕士、博士，他也不是人才。

杰克·韦尔奇曾经说过，如果一个等级C的人，被你选拔到等级B(更高一级)的岗位上来，那不是一个正确的决定，即使你经过培养，使他能够胜任等级B的工作，也不过是错上加错。他应该留在他干得很好的岗位上，提拔他反而浪费他的时间，也浪费你的时间。你需要做的是选择一个其自身能力处于等级B的人，让他直

接到位开展工作。

海尔用人的核心理念是:赛马不相马。其要义是:人才之中可能有优有劣,而优劣之分要通过"赛马"来判断。每一个想要自我发展的员工,海尔都会为他提供公平的竞争平台,在他们各自的工作岗位上加以考核。海尔的员工用自己的行动选择了最适合自己的岗位。

一般说来,选用人才需要遵循以下几种原则:(1)坚持高度重视的原则。企业的主管领导者要把人才问题当成一种战略来考虑。(2)坚持按工作性质和岗位特点的原则。针对岗位特点和工作性质的需要而进行人才选拔,要做到岗有所需、人有所值。正所谓:适用的便是人才。(3)坚持"德才兼备"的原则。人才选用从态度着眼、能力着手、绩效着陆;在细节方面发现,从大事方面把握,争取开发和培养"德才兼备"的能人。(4)坚持多渠道选拔人才的原则。(5)坚持运用科学测评手段选拔人才的原则。

只有适应某个企业、某种环境、某个职位、某种文化的人才是人才,也就是说,人才是带标签的。任正非在用人上主张不避"亲",他所说的"亲",是指认同华为企业文化的所有人,甚至包括一些可以被塑造成认同华为企业文化的人。为帮助新员工迅速融入华为的企业文化,华为实施"导师"制,也就是所谓的"一帮一,一对红"。导师大多和学生的职位是一样的,导师的工作是经常性的与学生交流思想。

《走出华为》一书中指出:比如,刚到市场部的员工,连发票报销的标准以及报销的方式都不知道,这时身边有个"导师"自然就派上用场了;至于说拜访客户,制作配置、报价之类,真的是多亏了有个"导师"在,否则还真让人犯晕。华为的"导师"也不怕"学生"成为自己的掘墓人而有意藏着几手。华为人在全国、全球范围内频繁

变动，所以师傅不必担心把徒弟教会了，他就把我废了的情况。事实上，华为的干部体系也存在着类似的优点和效率。“思想导师”的存在让华为新员工能迅速地融入集体、切入工作，更快的发挥自己的潜在能力。

有些人力资源专家提出了“谋事在人，成事在人”的观点，任正非说，华为惟一可以依存的是人，是奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。“用人”的才能正逐渐成为一个合格的管理者的关键才能，正如，杰克·韦尔奇所说，对于管理者来说，员工第一，策略第二。



27

别想按核武器的按钮

任正非说:“我们有务虚和务实两套领导班子,只有少数高层才是务虚的班子,基层都是务实的,不能务虚。”华为的“做实”和“狼性”同为华为的两个明星词汇。

华为内部《核武器的按钮可以随便按吗?》一文批评了某些用户服务人员维护设备时随意在机房里拔交换机的板子,强调了华为“做实”的态度。据闻,曾经有位新员工拿着几十页的发展战略书去找任正非,结果被任正非严词批评,那几十页所谓的智慧结晶,被他随意的扔进了垃圾桶。任正非认为基层就是要“务实”,要脚踏实地的把手边的事做好,“不要老是想做出惊天动地的变革,而是要从小事做起,老老实实地把任务完成”。

在华为,根本见不到洋洋洒洒、文采飞扬的华丽篇章,最常见的是一、二、三,而不是一会儿一个寓言,一会儿一个排比,内部文件的目的是把事情、问题讲清楚,所以文件的表达也只围绕这一个目的。任正非坚定不移地在华为落实做实精神,号召全体员工都要向用户服务中心学习,把精益生产落到每一个员工、每一个环节、

流程，落实到每一个思维、每一个动作。土夯实了一层，再撒一层，再夯。任正非说，只有这样华为才能不断地造就资源，实现可持续发展。

最能体现华为做实精神的就是“大建议，只鼓励；小建议，大奖励”。任何公司都在提倡做实，可华为简单地把“做实”的“虚”口号，转变成了“实”口号。

“小建议，大奖励”，即员工不断地归纳、综合分析，一点点地改进工作，一旦工作有一点点小改进，就会得到华为的奖励。1999年，华为员工杨玉岗在深入100A电源产品的实践中发现，该电源主变压器成本高、体积大、重量重，其磁芯全世界只有某公司一家生产，全世界也只有华为一家采用。于是，他同部门内同事陈贵林一起对该电磁元件进行了技术改造、优化设计，以消除独家供应商为突破口来降低成本。通过理论分析和多次实验测试，杨玉岗等人研究出了优化设计方案，这种方案减少了变压器的体积和重量，使每个变压器的成本由原来的750元降低到350元，每年可为公司节约成本250万元，并对公司的产品战略决策提供了依据。对于这次小小的技术改进，任正非给予了很高的评价，他亲自点名，对主要参与人员进行了奖励。



对于“大建议，只鼓励”，任正非这样解释：“能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好自己的本职工作。”

任正非在一次发言中指出：“‘小改进、大奖励’对我们华为公司来说，将是一个长远的政策，而不是一个短期的政策。对于我们这样一个公司，如果谁要来跟我谈一谈华为公司的战略，我没有兴趣。因为华为公司今天的问题不是战略问题，而是怎样才能生存下去的问题。坚持‘小改进，大奖励’，会提高

你的本领，提高你的能力，提高你的管理技巧，你一辈子都会受益。”

现在很多人在讨论大学生眼高手低的问题，在华为几乎不存在这种情况，所有的人都得到基层去，但是让他拿着高薪，这是华为和很多企业不一样的地方。华为大学生拿着高薪的基层体验有这些特点：首先，基层工作的时间不固定，短的可能是几个月，长的达到几年；其次基层岗位是人岗对应的，和实习是两回事。再次，大学生当初招聘进来时的工作意向是随时变动的，比如说做市场，但先去装机，装完了再考核，考核合格也不一定就去做市场，还要经过综合评定。

在华为，凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕是博士也不能。你的学历再高，如果你没有这些实践经历，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你不可能蒙混过关。华为很多时候会有意识把干部“贬”到基层，一方面是培养干部的综合能力，另一方面是强调公司的“务实”作风。这种“贬”不是让某些“领导”去体验生活，更不是去观光，而是实实在在的就职，任正非认为“蜂王想体验生活去当工蜂，那蜜蜂世界就乱了套了”，所以蜂王去当工蜂的时候，他必须舍弃所有“蜂王”的殊荣。

华为有一句很经典的话：“板凳要坐十年冷”。华为冷板凳上坐的都是一代代推动华为转盘的英豪。任正非说：“科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。”

华为销售人员具体做实事的精神是让其他厂家望尘莫及的。

华为销售人员在把握客户关系上虽不能做到应付自如，但是他们用勤快和实际行动赢得了客户的心。有人这样评论，“华为人简直把客户的办公室当成自己的办公室了，一天来一趟是很正常的，有的运营商干脆无偿让一间办公室给华为员工上班，省得他们来回跑。”“客户说的一件小事，销售人员立刻记在心头，你对哪个技术有疑问，我如果解答不了，马上向技术人员打电话，电话还说不清楚，我明天立刻给你找个专家来现场解答，还给你带上一份资料。”“你说《华为人》报收不到，回去就跟秘书说，客户资料马上填好，发回公司。”“至于说客户的生日、客户的家庭住址、客户的家庭成员，华为销售人员全部烂熟于胸。华为员工的很多节假日都是陪着客户一起过的。”热情、诚恳、踏实，体现了华为人的综合素质。

华为务实的内涵是坚持奋斗型企业文化。任正非说：“不奋斗，华为就没有出路。”任正非在《天道酬勤》一文中警告道，华为走到今天，在很多人眼里看来规模已经很大了、成功了，可以放松一些，这是危险的。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。在任正非看来，信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合正是为了应对这种挑战。华为相对还很弱小，面临更艰难的困境。要生存和发展，只能用别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。



当现实与规则发生冲突时，狼会毫不犹豫地选择务实。在一个狼群中，一般只有头狼和它的惟一配偶有繁衍后代的权利，这种“优生优育”的做法保证了狼群后代的质量。在外部环境发生变化，狼群数量急剧减少的情况下，狼群会迅速改变“生育政策”，其他的公狼和母狼都可以寻找配偶、生育后代，狼群的生存是它们的第一

要义。

“务实”理念渗透在华为人力资源管理的方方面面，华为人从实际出发，从小处着手，一步一个脚印的推动着华为发展的轮盘，向更长远的目标迈进。

28

5%末位淘汰制

跑得慢的会被吃掉。华为人并不是生来就是一条条狼。原华为副总裁兼人力资源总监张建国说:“要把一群食草动物转变成一个狼性组织,必须有狼的出现,也就是必须有被狼‘吃掉’的个体!”



当狼群中的狼王老了的时候,年轻的狼会把它从头狼的位置上拉下来,这样才能保持群狼整体的强大,这是狼的淘汰机制。任正非曾在一次内部讲话中指示,“每年华为要保持5%的自然淘汰率”。这在华为内部被称为“末位淘汰制”。华为认为通过淘汰5%的落后分子能促进全体员工努力前进,让员工更有危机感,更有紧迫意识。

IT行业是技术性很强、竞争很残酷的行业。华为从一开始就注意培养员工的竞争意识和危机意识,让员工真切地知道,除了来自外界的危机和竞争外,公司内部也有竞争。这种危机意识和竞争意识一直贯穿在华为员工整个人生历程中。华为的入职培训是很艰苦的,并且坚持着5%的淘汰率,一个班二三十人中,最后一名无论考试成绩多好,都要被淘汰。这种内部竞争机制激励着每一名新员

工都努力学习，力争上游。

对于“老资格”的干部，任正非同样实施着严格的淘汰制度，他说：“我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，‘上有好者，下必甚焉’，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。”看似残忍的考核制度，杜绝了华为组织内的“南郭先生”。

《华为基本法》第七十条明确指出：公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。任正非并不主张大量的裁员，有些淘汰的员工也并不解雇，而是进入“再培训”或“内部创业”。IBM 在 1993 年大裁员的时候，将发明光变相法的利文森错裁，导致 IBM 失去了在高精细芯片加工领域的技术领先与垄断地位。任正非也十分担心，类似的事情也会发生在华为。2003 年，华为内部以运动的形式号召公司中层以上员工自愿提交“降薪申请”，并下调了应届毕业生的底薪。这种折中的方式一定程度上缓解了华为的紧迫形势。

有这样一个故事：某国家的森林公园引进了 500 头驯鹿，几年之后，人们发现优越的自然条件并没有使驯鹿的数量明显增加。相反，驯鹿的体质越来越衰弱，数量也不断减少。经过生物学家的指导，森林公园的管理者引进了十几头狼。由于有狼的追杀，驯鹿开始拼命地奔跑，跑得最慢的驯鹿就成为了狼的食物。在狼的追逐下，驯鹿群的体质大为增强，又经过几年的时间，驯鹿的数量不仅没有因为狼的捕食而减少，反而大量增加。

爱尔兰作家阿奎利斯·艾克斯在他的著作《豺狼的微笑》中写

到:狼,是陆地上生物中最高的食物链终结者之一。由于有狼的存在,其他野生动物才得以淘汰老、弱、病、残的不良族群;也因为有狼的威胁存在,其他野生动物才被迫进化得更加优秀,以免被狼群淘汰。所以,是狼使生态处于一种平衡状态。没有狼的存在,生态上将出现良莠不齐、传染病丛生的局面,不利于生命稳定、健康、平衡地发展。

华为淘汰制是一种良性的新陈代谢机制,它把竞争机制引入内部,把竞争的观念输入员工心中,有效的防止了组织内部的惰化情绪,提升了组织的生机和各方面的业务能力。

在实际工作中,末位淘汰制有其积极意义:它能起到公平竞争、激励员工、淘汰后进、保护优秀的作用。在中国部分行业采用了末位淘汰制,使该行业中真正不合格的人遭到了淘汰,少数优秀人才因此脱颖而出。末位淘汰制也有其消极意义:员工没有主人翁感,天天沉浸在危机中,人人沉浸在危机中。大家都在担忧:不知哪一天,淘汰的就是我。员工之间相互猜疑、相互嫉妒或贬低,总怕别人比自己强。



所以,在末位淘汰制的实际应用中,应该坚持辩证的思想,美国通用电器公司前总裁杰克·韦尔奇是应用者的学习典范。他认为,挑选最好的人才是领导者最重要的职责。他说:“领导者的工作,就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工,拥抱自己的员工,激励自己的员工。”作为“世界第一CEO”,杰克·韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的“活力曲线”:一个组织中,必有 20%的人是最好的,70%的人是中间状态的,10%的人是最差的。这是一个动态的曲线,一个合格的领导者,必须随时掌握那 20%和 10%里边的人的姓名和职位,以便做出准确的奖惩措施。

一般来说，实施末位淘汰制应该坚持以下几种原则：

第一，招聘时要尽力做到量才而用，避免一开始就埋下被淘汰的隐患，浪费了企业的职位资源和企业培养的精力。

第二，签订合同时，双方就应在平等自愿的基础上，对“末位淘汰”达成一致，并在合同中有明确的说明。

第三，应用“末位淘汰”的前提是拥有一套客观公正，并且公开透明的绩效评价体系，如果这样做了，排在末位上的员工自然无话可说。

第四，考虑到我们目前正处于转型期，还不能完全按照西方国家的方式运作，对“末位者”应尽可能采取温和的方式处理。

总之，如果企业在使用“末位淘汰”制时，能始终本着“公开、公正、以人为本”的原则，采取科学的评价方法，形成制度，就能不断激发员工的潜能，使企业不断地涌现出新的竞争潜力，增添新的活力，而“末位淘汰”这四个字，就会变得“听起来挺酷，做起来挺好，用起来挺顺，想起来挺棒”！

29

屁股决定脑袋

原华为副总裁张建国戏称华为的轮岗制为“屁股决定脑袋”,任正非认为:职务变动有利于公司管理技巧的传播,形成均衡发展,同时有利于优秀干部快速成长。



最初提出岗位轮换的是前华为副总裁李一男，他当时给任正非写了一个报告,建议高层领导一年一换,这样不容易形成个人权利圈,造成公司发展整体不平衡。该建议得到了任正非的认可,并立即在华为推广开来。华为公司明确规定,为干部提供机会,创造能担当重任的条件,高中级干部必须强制轮换。

随着公司的发展,华为的岗位轮换制日益成熟起来,它发挥了三种作用:(1)促使员工掌握多种技能,以适应环境的变化;(2)帮助员工顺利完成职业生涯中必须经历的职业路径;(3)避免员工因在同一岗位所处时间太长,导致官僚主义等弊病丛生。现在,华为的人事管理中引入了竞争和选择机制,形成了内部劳动力市场,通过岗位调换实现了人力资源的合理配置和潜力的激活，促进了人才的合理流动。

张爱东是受益于岗位轮换制的华为员工的典型。1996 年从浙

江大学到深圳的张爱东成为华为公司(也是深圳市)培养的第一批博士后。当时的研究课题是虚拟现实,但是他很快发现在华为公司做这个课题还不现实。一个月后,他开始研究 H 产品急需的 T120 协议,成为一个开发经理。

1998 年,中研总部对 H 产品线进行了一次大调整,张爱东开始负责软件工作。当时,他所在的软件开发团队开始了一个月的"软件攻关集中营"生活。他们切断 NOTES 系统,切断电话线,与外界断绝联系,学习建立软件版本库并进行版本控制。他们首创提出了"虚拟 MCU"、"虚拟终端"等大网组建思想,并一一付诸实施,解决了福建、云南等地的组网问题。

1998 年 7 月,张爱东接任产品经理,开始了扭转市场形势和开发新型产品的征程,但华为最终在 H 产品上失败了。华为人有一个传统:项目可以失败,但人不能失败。从一线战场上败下来后,迎接他的是公司含意深远的培养。从 1999 年 5 月至 9 月,张爱东在研发特别工作小组做技术任职资格工作,制定并推广工程师级别标准,从中锻炼了工作方法,亲身体验到哈佛 MBA 教程中"权力与影响"的区别。1999 年 9 月至 12 月,他被派到浙江做货款回收工作。在货款回收支援工作中磨炼了意志,重拾了自信。从催款的战场上回来后,他又立即投入到新一轮的会战中——到 X 预研项目组。从产品线的摸爬滚打到更高层次的研究开发,张爱东的个人素质得到了很大的提高。

在岗位轮换上,执行副总裁毛生江的职业经历很具有代表性。从 1992 年进入华为,到 2000 年升任执行副总裁,8 年时间,他的工作岗位横跨了 8 个部门,职位也随之高高低低的变动了 8 次:1992 年 12 月任项目组经理;1993 年 5 月任开发部副经理、副总工程师;1993 年 11 月任生产部总经理;1995 年 11 月调任市场部代

总裁;1996 年 5 月,任终端事业部总经理;1997 年 1 月任“华为通信”副总裁;1998 年 7 月任山东代表处代表、山东华为总经理;2000 年 1 月,被任命为公司执行副总裁。

上海交通大学人力资源研究所颜世富教授说:“人像动物一样具有喜新厌旧的本能,任何工作,干的时间一长,就可能感到厌倦、无聊。企业有意识地安排职工轮换做不同的工作,可以给员工带来工作的新鲜感,新奇感,调动员工的工作积极性,可以让员工取得多种技能,同时也挖掘了各职位最合适的人才。”

狼总是对自己周围的东西充满了好奇,它们竖起灵敏的耳朵,倾听自然界的每一种声音,自然界中每一种了无生机的物品,都有可能成为它们的玩具,也许是一根驯鹿的骨头,也许是一只鹿角、一块野牛皮、一颗小松果,甚至是露营者遗留的登山背包,以及里头所包含的各种物品。当然,他们不只是单纯的好奇,通过观察,它们可以学到更多的知识,储备更多应对困境的能力。



华为的轮岗制,迎合了员工的好奇心和新鲜感,克服了职业倦怠,使人力资本的价值发挥到最大。华为的成功经验告诉我们,在实行轮换制度时,要注意:

1.在实施之前应建立完整的各项职位的岗位说明书以及作业流程书。

2.有些工作性质完全不同的职位是无法轮换的,如人事、财务人员调到技术开发部门,这是行不通的。

3.有的职位过于敏感或有高度机密性,也不适合经常调动。

4.调动之前要征求员工意见,对于不愿意换岗位的员工也不要勉强,否则一旦调动他就辞职,公司反而要损失人才。

5.推行岗位轮换制的出发点是企业的长远利益。

30

烧不死的鸟是凤凰

华为人认为失败是宝贵财富，并主张在失败中进步。任正非说:“失败并不可怕,失败是一种光荣,一个经常失败的人一定会比一个从不失败的人强,因为他勇于创新,勇于突破。”

在任正非看来,对一个华为员工学习能力的评价,不仅仅评价他对基本知识的学习能力，更重要的是对他从失败中学习能力的评价。华为承认并允许员工有一个成长过程,对于考核不合格的员工,华为不是立即遗弃,而是采取下岗培训的方式,积极地帮助员工进步。下岗再培训是华为提高员工整体素质的重要手段。

1998年加入华为辽宁办事处的葛剑负责开拓一个难度很大的区域市场。工作了一段时间后,葛剑与当地客户初步建立了良好关系,正当他自以为小有进步的时候,接到了下岗培训的通知。在华为的文化里,从华为走出去的是好汉,留下来的是英雄。葛剑在短暂彷徨后决定留下来。在华为深圳总部,葛剑与其他留下来的华为人在包括曾参加过两弹一星研制工作的老专家、老教授在内的众多专职辅导老师协助下,进行批评与自我批评,逐步认识到自身存

在的问题,并努力克服。这样的企业文化培训进行了整整一周,然后到工厂参加为期5周的生产劳动。在华为坂田生产基地宽大、明亮的现代化厂房里,葛剑在工人小师傅们的指导下,具体处理每一块单板、元器件。在生产线上工作后,葛剑才真正理解了那些从书面上学到的产品知识。下岗培训结束后,葛剑又回到市场一线,在接下去的回款工作中,他发现自己的工作效率有了很大提升。

2004年元月14日,任正非在与接受培训的华为人的对话中讲到:“一生走得很顺利的人,你们要警惕一点,你们可能把华为公司拖进了陷阱……人的一生太顺利也许是灾难,处于逆境中的员工注意看,就会发现受挫折是福而不是灾。”

华为录用干部,最主要是考虑这个人是不是曾经在外面受过重大挫折,且已经认识到该挫折并进行了改进。在任正非看来,越是逆境,越能去除年轻的华为人身上的缺点和浮躁,越能萃取出其潜在的优点和能力,即所谓越困难越乐观,越能成长,越能战斗。



为鼓励内部员工勇于尝试失败,2000年的下半年,华为出台了《关于内部创业的管理规定》,规定凡是在公司工作满两年以上的员工,都可以申请离职创业,成为华为的代理商。公司为创业员工提供优惠扶持的政策,除了给予相当于员工所持股票价值70%的华为设备之外,还有半年的保护扶持期,员工在半年之内创业失败,可以回公司重新安排工作。

美国商界流传着这样一句话:一个人如果从未破产过,那他只是个小人物;如果破产过一次,他很可能是个失败者;如果破产过三次,那他就完全有可能无往而不胜。对于失败,我们不仅要正视它,还要从失败中学习。“观看一场你在比赛中把对手打得一败涂地的影片,不会让你学到多少东西。”宝洁首席执行官雷富礼说,“你或许很开心,但不会学到任何东西。只有观看你在比赛中被打

得惨败，或在比赛中自以为会赢，结果却失败的影片，你才会真正学到很多东西。在宝洁公司，我们真正深入了解自己做得不好的事情。开会时，讨论重点是描述自己怎么会搞砸，在哪个方面搞砸了以及为什么会搞砸，自己从中学到了什么，下次准备做出什么改变。当人们刚加入公司时，这样做让他们觉得不舒服，因为人的天性是希望谈论哪些事情做得好，但我们仍要坚持下去。”

很多人知道狼是捕猎的高手，却不知道狼每次成功捕获背后的失败，狼捕获失败的几率非常高，大约为90%。对于失败，狼只会把它当作对自己技能的磨炼，它们检验失败的原因，并从中吸取教训，失败只是成功的开始，前进的阶梯。日本经营之神松下幸之助对此理念阐述的十分透彻：“跌倒了就要站起来，而且更要往前走。跌倒了站起来只是半个人，站起来后再往前走才是完整的人。”

事物都有两面性，在激励机制建设方面，任正非的见解带有浓厚的辩证色彩：既要从成功的项目中发现和培养干部，又要从失败的项目中，发现人才。他一再强调要避免考绩绝对化、形而上学。创业和创新的路上，没有现成的模式可以套用，失误更在所难免。华为鼓励大胆工作，不怕犯错误，因为失误的过程就是成长的过程，成长的过程就是不断否定过去的失误。所以不要怕承担责任，有失误就改正。

任正非说：“总结这两个字，谁都知道它的意思，但是全世界善于总结的人没有几个。成功了，我们要总结，总结我们成功的地方，下一回发扬光大；失败了，我们也要总结，总结我们错误的地方，下回不再犯同样的错误。通过每一次总结，不断修正我们的方向。只要不断地修正方向，我们肯定会成功。”从泥沼中爬出来的才是圣人，烧不死的鸟才是凤凰，华为站在失败的肩上，看得更远。

31

永不倒塌的脊梁

盖洛普对企业进行了大量组织行为学研究后发现，企业领导高层对一线员工的工作绩效的影响力为零，而一线经理的日常管理与员工工作绩效的相关影响力为40%。



中层管理者是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。如果把一个企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。如何充分发挥企业中层管理者的作用，可以说是人力资源管理的关键。

华为为切实地发挥中层管理者在企业管理中的作用，从以下几个方面加强了管理：(1)企业的高层领导必须对中层管理人员的重要性和在企业中的作用有一个正确的认识。(2)企业应该慎重对待中层管理者的聘任和选拔工作，做到用“正确”的人。(3)建立健全的管理制度和激励机制，最大限度的满足中层管理者在个人发展方面的需求。(4)加强中层管理者的管理技能培训，使他们能切

实承担起企业战略执行者的职责。

华为的干部分为三种:30%的第一种干部属于后备队,有机会到华为大学进行管理培训,培训优秀的人有可能在下一届得到实践机会;最后面20%的干部属于后进干部,后进干部是优先裁员的对象,就拼命往中间挤,50%的中间队伍受不了,也就往前跑。华为强调实践是检验真理的标准,从实践中选拔干部。华为这几年严格控制考核体制,考核体制已形成了一种范本。学历是重要的但不是惟一的,华为在干部考核表上惟一不设的一栏就是学历,都是填你在以往公司工作的评价。

在干部政策导向方面,华为提出三优先、三鼓励的政策。“三优先”是:优先从优秀团队中选拔干部,出成绩的团队要出干部,连续不能实现管理目标的主管要免职,免职的部门副职不能提为正职;优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养,华为大学的第一期就办在尼日利亚;优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。“三鼓励”是:鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作,奖励向一线倾斜,奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜;鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道;鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作,否则不管你是多么优秀的人才均不招聘。

华为的干部任职标准,从品德、素质、行为、技能、绩效到经验,各个方面都有明确的要求。对任正非的相关论述进行归纳、总结,可以得到华为干部的六个标准:(1)各级干部都必须努力培养超越自己的接班人,不能培养接班人的干部不能被提拔。(2)要有强烈的进取精神与敬业精神,没有干劲的人不能进入高层,没有职业精神的高级干部要调整职位。(3)那种只说不做,或只会做表面文章

的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。华为硬性规定把没有实践经验的干部调整到科级以下去。(4)任何一个干部，不仅要团结与自己意见一致的人，也要团结那些与自己意见不一致的人，做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到挺拔。(5)做华为的干部就不能满足个人成就感，任何未经社会责任改造的人，不能成为高级干部。(6)华为持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则、反对贪污、反对浪费、反对盗窃、反对假公济私、反对任人唯亲。

任正非提醒华为人，没有献身精神的人不要做华为的干部，做干部的华为人一定要有献身精神："我们要选拔那些品德好、责任结果好的、有领袖风范(即具备高素质与团结感召力、清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏)的干部担任各级一把手。"

任正非十分强调中层队伍的管理，他在一次干部会议上的讲话中，明确指出：各领域要重视专家队伍建设，明确职责，树立标杆，技术专家应按任职标准与职位职责要求工作，任职复核没有达到要求的专家将降低到相应等级。



80/20 法则在人力资源管理中同样适用，一个组织的生产效率和未来发展往往决定于少数(比如 20%)关键性的人才，加强脊梁的管理，才能保证身体的不弯曲。



第5章 喋血苍狼：华为的市场运营

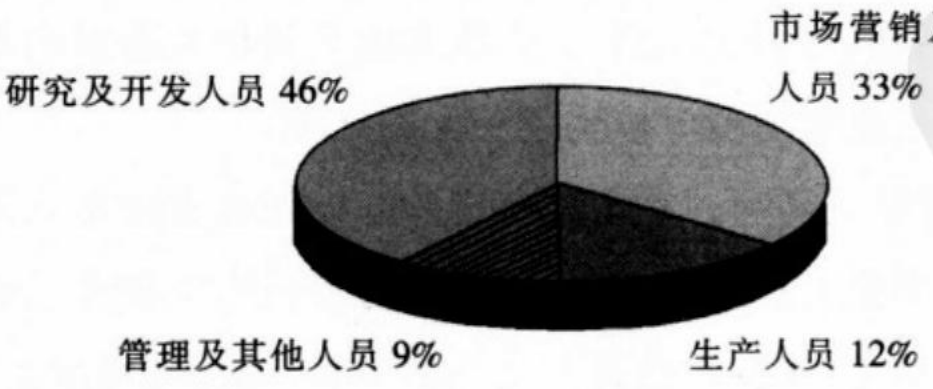
“狼子兵法”是：宁可让同伴死得痛快，也决不让他们落到对手手里受辱。在战争中受伤的狼会被同类咬死，这样保证了整个队伍的精干、快速、有力。竞争激烈的市场已经杀成一片血的海洋，华为的营销铁军能战无不胜自有其独特之处。

32

以多胜少的群狼战术

有句古话叫做“恶虎架不住群狼”，是说老虎再怎么凶猛，可遇到了群狼的围攻，轻者落荒而逃，重者也会成为牺牲品。在激烈的市场竞争中，华为就是这样一批无所畏惧的群狼。

华为在很短的时间内取得了骄人的业绩，在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。成功的背后是华为人组成的巨大、充满活力而高素质的团队。华为是一个巨大的集体，其中市场人员占33%，而且素质非常之高，85%以上都是名牌大学的本科以上毕业生，这些人构成了华为的营销铁军，演绎了攻无不克、战无不胜的神话。



华为人力资源分布图(资料来源:华为公司中文网站)

1995年，是成立仅7年的华为公司发生战略转折的一年，随着C&C08万门局数字交换机在技术和市话市场上的重大突破，公司呈现出大发展的势头。但是，真正奠定华为在国内市场地位的还是华为在国内电信市场上成功实施的三次大战役，这三次市场决战是真正的集团军作战，堪称国内企业有史以来最大规模的三次行动。

1996年，信息产业部、邮电部在北京召开全国交换机产品订货会。各个省市电信系统主要官员、行业负责人都到会了。第二年装机计划的市场份额能签订多少，就看这次订货会了。华为为迎接这次大会，整整准备了一年时间。开会的时候，华为一下子从各个办事处和公司总部抽调了400多人，各地办事处主任、项目经理、高层主管等等都到会了，确保了会议期间各个省市的主要领导、电信局局长都有专人全天候跟进，坚决保证了从每个省、市都拿到第二年的订单。当时与会的各省市领导总共才40多人，华为参加会议的人员与与会领导之比为10:1。



当时，上海贝尔、青岛朗讯也都参加了展会，他们都没有像华为那样兴师动众，人员配备上也没有那么充分的准备。基于在国内经营多年积累下来的关系，以及国际知名品牌，他们有充足的信心与各个省市搞好关系，并拿到想要的那部分订单，按照以往经验，这是轻而易举的事情。当时的华为在国内群众基础差，品牌不如这些国外巨头响亮，但是原始的人海战术的效果比这些知名品牌并不差，他们最终在老虎嘴里抢到了一大叠订单。

小狗能捕猎斑马吗，答案是肯定的。以下再现的是真实的场景：在非洲大草原上，三只瘦弱的小狗正与一只高大的斑马进行一场生死搏斗。乍看，小狗很难是大斑马的对手。但实际情况是，一只小狗咬住斑马的尾巴，任凭斑马的尾巴如何甩动，也死死咬住不

放;一只小狗咬住斑马的耳朵,任凭斑马如何摇头,也决不松口;一只稍显强壮的小狗咬住斑马的一条腿,任凭斑马如何踢弹,一点也不懈怠。不一会,在三只小狗的齐心攻击下,“庞然大物”终于体力不支瘫倒在地,成为三只小狗的盘中餐。

1998年,19个省市GSM交换机展览订货会在北京召开。华为从全国各地办事处和公司总部抽调了500多人,攻坚这次展览。华为以两天花销上千万的气势引起了巨大的轰动,他们租了会场里规模最大的展位,做了最广泛的宣传,用了最多的人手,出尽了风头。当年,华为正处于扩大公司影响和品牌知名度的时期,并且中国移动通信每年有600亿的采购量为国外大公司垄断。华为的这次“作秀”获得了280万线的订单,相当于整个订货会成交量的1/3;华为的名字被各大媒体屡次提及,可谓是“名利双收”。

大规模、席卷式营销战术实际上就是人们熟知的“人海战术”,这里所说的“人海”,并非单指人力,还包括物力、财力,是一个整体的压强战术。华为的“人海战术”常常强大得让对手头晕:在整体实力不如对手或与对手相当的情况下,通过物力、人力、财力等资源的配置,与对手形成100:1甚至几百比一的实力对比,成功实现了重点突破。据说,在进军农村市场时,跨国公司在每个省市一般只有三四个人负责,在县区,国内的厂商一般也只派一个人,但是同一个县里却有七八个华为人。

1999年,华为在内蒙古召开了华为第一台交换机开通及现场观摩订货会。当时,来自各地的客户都住在北京,为了让这些客户屈尊远赴内蒙古现场参观,华为公司的做法可谓空前绝后:首先,华为花费巨资从美国租用了一架直升机,又以最快的速度从国家民航总局申请了国内临时飞机许可证,然后用直升机把客户运到内蒙古,同时,华为紧急从上海空运了一批大闸蟹和一位高级厨

师，为客户们现场清蒸大闸蟹。此次活动，单直升机的租用费用就高达上千万元人民币，当然，回报同样是惊人的，其中一个省的订单就达到了几亿美元。

群狼战术的特点是：凶，残，狠，所到之处，寸草不生，大有遇神杀神，遇佛杀佛的气势。《华为基本法》将华为在市场上的战略战术原则，做了精炼的总结："我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取'机会窗'的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。"这一段弥漫着"杀气"的文字，不愧华为的"土狼"称号。



33

全心全意为客户服务

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说："没有顾客的忠诚度，就没有生存权。只有得到全球用户的忠诚度，才能换取全球的美誉；只有拥有全球的美誉，才能参与新经济时代的竞争，否则事倍功半。"

狼在围击羊群时大都是用耐性换得战机的。首先他们要进行持续几天的观察，同时他们要忍受变幻无常的天气和蚊子的折磨，还要忍受几天的饥饿，这时就是有脱离羊群的羊送到跟前，他们也无动于衷。狼的这种咬定青山不放松的耐性，在客户服务中，表现为：无论客户的态度多么傲慢无礼，决不灰心，以礼貌、谦和、愉快、诚恳的态度，赢得最后的成功。

在华为，经营客户关系，已经形成一门市场学问。有人为了形容华为的市场拓展能力之强，甚至说出这样的话：用三流的产品卖出了一流的市场。"华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样呢？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力！"任正非的大实话硬得让人无法辩驳。华为是如何让客户选择自己而不选择别人呢？

客户的设备出现问题后，华为应该怎么办？任正非要求：华为

人一定要抱着“比用户还要着急”的态度，一定要让客户清楚地知道华为采取的措施和计划，一定要让客户知道华为正在努力地做很多工作来解决这个问题，并且华为一定会妥善解决这个问题。

1997年3月末，华为开发的新产品第一次在北方某地开局，当地办事处求援，华为研究开发部的石殿甫等四名开发者立即乘飞机赶去。四人到了那里，刚进办事处，就被告知，一台设备出了点小故障，用户很着急，办事处的技术员已经去了别处。办事处主任希望他们能够先去现场把设备恢复了再说。但是，那台出问题的设备是旧产品，四名技术人员还不太熟悉，办事处的秘书找来了说明书，又拨通了用户的电话，经过一番详细询问，终于大致知道了故障所在。几个人决定立即赶赴现场。为了抓紧时间，几个人在办事处旁一个小饭馆匆匆吃了份快餐，石殿甫和另一名技术员就乘坐办事处的车子出发了。



晚上九点多钟，车子行驶在一段崎岖的小路上，此时司机迷路了，凭着知觉走了好长时间才发现了有几处稀疏人家的村子。三个人轮番敲门，希望能找个人问路。但百姓以为有人打劫，纷纷拉灭了灯。好不容易找到了一位老人，才问清楚了道路。凌晨一点多钟，终于赶到了县里。但是，早已等候在那里的当地华为人员却告诉他们故障设备在一个小镇上，距离这里还有60多公里。大家顾不上休息，连夜赶路。凌晨两点多种，终于赶到了现场。大家经过仔细检查，找出了问题所在，赶紧把带去的备件换上，设备终于恢复了正常。

要求维修人员第一时间到达现场，这是华为许多看似愚不可及的做法之一。正是这种做法，华为人用“华为对用户的忠心”换取了“用户对华为的忠心”，同客户形成了长期、稳固的战略伙伴关系，为公司的继续发展提供了源源不断的动力。

“关注客户的需求是华为得到全球运营商认可的关键，我们认

真地倾听来自客户的声音。”华为人这样说着也这样做着。为了倾听客户的需求，他们甚至会专程去挨骂。

1997年前后，华为的销售额已经达到了几十亿元。由于销售量很大，华为内部又是层层分解任务的做法，在设备的一些具体细节上很难照顾周全，导致时常出现这样那样的错误。当时，市场部某些经理的一大任务就是去给那些恼火的客户“倒气”，也就是去赔礼道歉。1997 年 12 月，刚到华为公司不到半年的陈雪志被从深圳市派到了西安办事处，一段时间后，就与一位公司高层一起去处理延安的事务。由于订购的设备一直没有到位，延安电信局催了好多次，好不容易收到了华为的货，却发现不知道哪个环节出了问题，货发错了。由于比预期到货日期推迟了半年多，又出现这样的情况，延安电信局领导暴跳如雷，直接把多份投诉传真发到了华为总部。总部指示一名公司高层与陈雪志一起去处理该事务。陈雪志与这位领导从西安乘火车去，晚上才到延安。冒着严寒，两人在一家环境很恶劣的宾馆住了一晚。第二天，两人去延安电信局，耐心地听对方主管领导抱怨、骂街，两人赔着笑，说着好话，将对方的意见一条条记下来，回到办事处后汇总到一起发到公司总部统一处理。

任正非要求，在平时的系统维护中，华为人除规定的工作之外，还要思考客户在想什么，其理由是什么。通过交流访谈、邮件、客户的维护制度、集团公司文件、上级考核要求等多种方式获取客户的信息，指导维护工作，使维护工作有的放矢。

任正非认为，在为客户服务的过程中，仅将自己的工作做正确是不够的，只有最终使客户满意才是把工作做好的证明，即使错误方是客户，华为人也不能埋怨客户，更不能撒手不管。华为人以狼的恒心、耐心和坚忍全心全意为客户服务，最终换取了客户的忠诚。

34

小客户也是上帝

坚持“普遍客户”原则，是华为奉客户关系为至上的具体体现，任正非说：“一个不起眼的细节和一个不起眼的角色很容易决定在一个项目中华为的去留。”



任正非架子很大，这是很多官员、企业家、专家、记者在碰了无数钉子之后得出的结论。一次，中关村某知名企业家托人捎话给任正非，希望能拜访一下，任正非撂下一句“败军之将，不见！”拂袖而去。

还有一次，某前任部级官员专程从北京赶到深圳华为公司总部，站在任正非的办公室门外等，希望能见任正非一面。负责引见的华为某高层反复劝说，甚至恳请任正非，去简单应酬一下，但任正非就是不为所动，该名老干部在门外等了一上午，无奈地走了。

不但是京官，就是深圳地方官员想见任正非一面也极度困难——即使是给华为公司颁发规格很高的奖项。但是，有一个群体则很容易见到任正非，那就是华为的客户。

2004年4月22日，华为与文莱电讯公司合办的一个国际研讨会，在文莱最豪华的酒店举行。这次研讨会是华为承建的文莱NGN(下一代网络)的开通仪式。这是全球最大规模的商用NGN网

络之一，用户数达 12 万。华为请来了全球 40 多个运营商，一起讨论文莱 NGN 的商用部署及市场发展。

这天一大早，西装革履的任正非就站在了会议大厅门口，手握一大叠名片，见到进场的客户，无论大小、中外，都挨个儿亲自向每一名客户派发自己的名片。面带微笑、毕恭毕敬的任正非说："我是华为的，我姓任。"一些初次与华为打交道的客户看到名片上的姓名及头衔，无不一脸惊愕。"我不是不见人，我从来都见客户的，最小的客户我都见。"任正非说。

在任正非的观念里：客户不分大小、职务不分高低，全面攻克。任正非希望华为"每层每级都贴近客户"，他要求地区经营部与客户搞好关系，分担客户的忧愁，尽可能争取所有客户的投票。

2000 年 1 月，邮政与电信分家后，电信设备采购权由原来的县级掌握，被收回到市级。但这时华为在全国已有 200 多个地区经营部。曾有人建议说，撤销这些经营部可以节约成本，反正现在县局手里已没有采购权了。任正非的批复是："我相信，这就是华为和西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，不放弃对我们有利的任何一票。"华为人认为县局对设备的选型有建议权和评估权，不能忽视，因此建立了县局沟通制度。

为贯彻执行县局沟通的制度，华为将大量新员工撤到市场第一线，让新员工去进行市场公关。有华为市场部门的员工反映，很难见到省级邮电局的领导，而去县级邮电局很浪费汽油。任正非回应道：省级领导见不到，到县局去总可以吧？华为宁可多花汽油费，也要沟通。这样做并非是不节约，不下去跑当然能省钱，但节约是说在不需要浪费的地方节约，不该省的费用就不能省。

咨询专家阙东岳认为：拥有优质的客户资产，在客户群中拥有较高的知名度、美誉度及忠诚度，无疑是每个营销经理梦寐以求的

事情。然而,在合理的客户资产构成中,在抓好大客户销售促进及关系维护的同时,善待小客户,对促进客户资产质量及结构优化是至关重要的:(1)优质小客户是企业潜在的重要利润来源;(2)优质小客户降低了企业的经营风险;(3)小客户是品牌传播的另一重要途径;(4)流失客户的开发往往要付出更大的代价。

2001 年,任正非和一个部门接触后很不高兴,因为他发现这个部门的工作有问题。“他们把工作面缩小到针尖那么大,搞来搞去似乎决策的就那么一个人,处级干部、副总裁级干部都不考虑。这是战略性、结构性的错误。”从那以后,任正非就明确提出要搞好普遍客户关系,他说:“坚持普遍客户原则就是见谁都好,不要认为对方仅是局方的一个工程师就不作维护、介绍产品,这也是一票呀。”

普遍客户关系理念是任正非在分析国外电信巨头和国内小公司的特点后提出的。国外公司在技术、资金、规模上有优势,但由于对中国国内情况不熟悉,在国内的分支机构少,分支机构一般设立在省级城市,难以做到贴近所有客户,一般都是采取重点客户策略。而一些没有雄厚实力的国内小公司,很难有长线的、普遍的投资,只能是哪里有订单就到哪里去,谁掌握着决定权,就去找谁,集中力量公关。看到国外电信巨头和国内小公司的弱点后,任正非果断提出:普遍客户关系理念是我们差异化的竞争优势。



任正非在《迎接挑战,苦练内功,迎接春节的到来》中对普遍客户关系的强调非常质朴:“我们每层每级都贴近客户,分担客户的忧愁,客户就给了我们一票。这一票,那一票,加起来就好多票,最后,即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然,我们最关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别。”

狼在捕猎的时候,常常会遇到猎物的拼死抵抗,一些大型猎物

有时还会伤及狼的生命。但只要狼锁定目标，不管跑多远的路程，耗费多长时间，冒多大的风险，它是不会放弃的，不捕获猎物誓不罢休。华为把狼的执着精神应用在服务客户上，在普遍客户原则的指导下，确定了自己的市场地位。华为这头“土狼”已经向狮子证明：我是个凶猛而难缠的对手。



35

与时俱进的价格战术

狼在狩猎时遵循着“变通”二字，狼若发现对方所处的优势较有利，就会尽可能悄悄接近猎物，一旦被狼相中的猎物逃跑时，狼会随后紧追，若无法立即追获，便会很快放弃猎物，转而寻找其他的机会。



在什么情况下打价格战？华为的原则是：产品、客户关系、品牌与对手无明显差异，但市场能力弱于对方；降低竞争对手利润，扼杀新进入者；技术上有重大创新，以自我淘汰方式强迫产业进步。

1995年，当C&C08机开始驱逐NEC、富士通时，华为就把上海贝尔列为主要竞争对手。然而，由于C&C08机本身的缺陷，以及S1240早已建立的牢不可破的市场优势，华为始终无法直接在程控交换机市场战胜上海贝尔。华为采取了避实就虚的策略——攻占农村市场，东北、西北、西南的落后省市。在这些市场上，华为利用来自通信电源销售的丰厚盈利对C&C08机的销售进行补贴，以低价策略挑起程控交换机市场的恶性降价竞争。华为的用意非常明确：一方面限制上海贝尔进入农话市场，一方面挤压其利润空间。

有人总结，华为的价格战分为“守势”和“攻势”两种形式。在自己已经占领的市场中，采取“守势”：以守为攻，把市场封闭起来，让

对手针插不进，水泼不进。策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。在对手的地盘，华为立刻变为猛烈的进攻，千方百计发动价格战，不择手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。

华为曾经在海外使用过这样一句广告语："不同的只是价格"。这句话有两层意思，一是华为在竞争中以价格作为竞争力；二是华为的产品品质并不逊色于其他国际竞争对手。

由于华为主打的电信局端设备等产品本身利润相对较高，因此即使保持低价亦可以获取可观的利润。但要获得更大的发展机会，就必须做到通过技术、概念或者标准来换取市场，华为自然深谙此中的道理。任正非对此做过明确表示，"在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。"

事实证明华为的确如此做了。俄罗斯移动运营商 SKYLINK 就曾经表示，作为其 CDMA450 设备供应商，华为的价格并不是竞争者中最低的，落选的厂商中有人的报价只是华为的一半；而在入选英国电信的传输产品供应商时，华为的价格亦高于阿尔卡特。

在放弃价格战的同时，华为一直保持着较高的研发投入，即使在低谷期也控制在年销售额的 10%以上，因此在技术上一直处于业界领先地位。在国内尚没有发放 3G 牌照的情况下，华为在这个领域仍旧持续投入 60 亿元，研发人员接近五六千人，而且在美国、瑞典和俄罗斯设立研究所，招聘当地专家来拓展海外市场。截

止 2005 年，华为的 WCDMA 产品拿到了 11 个商用局的订单、CDMA2000 产品拿到了 10 个商用局的订单。因为华为在 3G 方面的研发起步比国外厂商晚了几年，华为选择跳过旧的 R99 标准直接进入更为先进的 R4 标准，而获得了半年以上的领先，为其在新增市场增加了强大的竞争力量。

价格战术应该随企业的规模与时俱进，在产品的成长期发动价格战比较容易收到积极效果，而产品处于成熟期时进行价格战则容易产生消极影响。

(1)产品处于成长期时，市场拥有巨大的成长空间。企业通过价格战，可以加速市场的成长，同时也比较容易迅速扩大自己的销售量和市场份额，实现薄利多销。

(2)产品的成长期发动价格战，不至于对其他企业尤其是市场上的主导企业构成最直接的威胁，价格战不至于演变为自相残杀，而是通过价格战共同得到消费者的关注和青睐，扩大整个市场的容量，把“蛋糕”做大，可以在一定程度上实现双赢。



(3)成长期的价格战一般不容易引起连锁反应，其他企业还可以走服务、品牌、品质、创新、特色等道路，可以避免在一条路上堵死。如果大家争相降价，则容易引起消费者持币观望、待购的局面。

与以上三点相对应，产品处于成熟期则不适宜搞价格战，而应以服务和创新为主。成熟期，尤其当企业达到一定规模后，如果要继续扩大规模，势必挤占竞争对手的市场份额，遇到的抵抗也会更顽强，付出的代价会更高昂。

狼宁可选择长期等待而换取胜利，也不愿以冒险换取短期的近利，狼的目标是明确的，而为达到目标所使用的策略是千变万化的。华为“价格战”的目标是明确的，但当外部条件发生变化时，它也会毫不犹豫的调转进攻的方向。

36

无往而不胜的客户关系

在草原上,哪里有羊群,哪里就有狼,狼敏锐的嗅觉专门追逐羊的膻腥气。华为人也有着敏锐的嗅觉,他们时刻注意周围潜在的商机,就像狼了解羊群的动向一样,他们随时了解用户需求的变化,这形成了他们攻无不克的客户关系。

任正非曾经说过:“现在的竞争已经不再是企业与企业之间的竞争,而是企业生态环境之间的竞争。”1992 年的时候,华为品牌不出名,公司很小,没有什么影响力,当时华为的客户关系是由人际关系搭建起来的。

有了一定的客户关系,华为人逐渐发现他们可以在一定程度上对客户形成影响和进行引导。于是华为开始向客户推销自己的技术,通过放幻灯片展示自己的产品、提升在客户心目中的形象,使客户对公司的技术水平、产品有一定的认同。

1999 年,华为帮郑州本地网做的网络分析和规划送到了河南省局高层的桌面上,获得了高度认可,省局还追问:“是谁做的?”原来华为高薪聘请了 IBM 公司的专家,打着“飞机”给华为各地客户

进行国际电信发展趋势和经营管理的培训，这份规划是身价不菲的 IBM 专家做的。

为了贴近客户，华为在全国各地设立了办事处，也就是营销部门，他们主要负责营销公关，主要职责是收集客户资料，与客户积累个人关系。在营销部的努力下，华为利用 5 年时间，硬是在国内一些重大的非电信业务项目上将北电和朗讯挤了出去。

1997 年，华为与加拿大电讯设备制造商北电网络开始正面交锋。北电网络是全球大型排队机(寻呼台所用的大型呼叫设备)市场占有率第一的跨国公司。它生产的排队机产品已经在世界上很多国家使用多年，设备成熟，稳定性比较好。但是华为的技术服务灵活、迅速，客户有什么样的需求，反馈到公司，能够在第一时间得到解决。甚至，客户有什么紧急需求，技术人员可以马上拎着包赶到现场，走进机房就可以开展工作。而北电网络作为国际大公司，设备需要从国外进口过来，技术研发都在国外。客户有一点点小小的要求，技术专家很难马上赶到，在反应的迅速方面显然很难与华为相比。在两家公司的设备价格、性能都差不多的情况下，华为的产品自然更具有竞争力。就这样，两家在竞争大连市电信局的排队机项目时，最终，是华为签署了购销合同。这一单业务金额高达 1000 多万，是华为第一单大型排队机业务。



任正非倡导：客户的压力就是华为的压力。华为不是帮客户解决一个短期的问题，而是建立一种长期、合作的、互相信任的关系；不是拿到一个合同，而是让客户真正感觉到华为的存在就是为了解决他们的问题。

现在，客户关系管理在华为内部被总结为“一五一工程”：一支队伍、五个手段(参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究)、一个资料库。华为的市场策略从销售型转到了营销型，

营销方式从交情营销变成了技术服务营销。

“关注客户需求”是华为的代表性口号，但它绝不是口头上的。华为公司经常进行例行的客户满意度调查。以其用户培训中心为例，每一次客户培训后，华为都对学员进行问卷调查，征求意见。用户对所参加的培训提出了很多意见和建议，或尖锐，或委婉，有的时候更是让他们无以应对、感到尴尬。但正是用户的心声，使华为看到了用户的殷殷期望和改进的方向。现在，华为用户培训中心经过多年的发展，已成为业界的重要培训机构，其中一个主要动力就是用户的意见和指导，促使华为用户培训中心不断改革和进步。

目前华为用户培训中心在众多方面都走在了同行的前列，表现在：拥有一批专职的、富有经验的资深教师担负起了培训中心核心业务的建设，不断搜集、研究用户需求及业界培训的成功经验，建设有效的培训体系与课程体系；随着 IPD 的理顺，目前大部分 IPD 产品培训中心都派有专职人员跟进，在产品的研发阶段就进行培训体系的设计与教学文件的开发，将培训作为一个特殊的产品来开发研究；课程具备良好的可移植性，为培训社会化创造了条件，使培训效果从根本上得到保障；上机练习与故障处理课程的比例合理，提高了培训针对性与实战性；在多媒体课程的开发投入上走在业界前面，优化了教学方式，提高了培训效果与培训效率。

华为用户培训总部位于深圳，在南美、俄罗斯、南非、中东北非和东南亚五个地区建设了海外培训分部，在北京、上海、杭州、昆明等地建立了 15 个国内授权培训分部；培训总部有 116 名经验丰富的老师及 20 人的课程开发队伍，可同时容纳 800 多名学员接受训练；至 2001 年底，已有 40 多个国家和地区的 34408 名学员在培训总部及分部接受了培训，这样的成绩是业界少有的。

从用户培训这一点就可以看出，华为对客户的关注非常具体、

细致。这种做法，使华为在业界总能够比别人离客户的需求更近一点、改进更快一点，而客户得到服务的同时会有更多的满意。

华为市场管理流程推行组领导称：一个公司如果只能从技术和产品的角度做规划，那么，只能是现有的产品越做越好、越全，但却总是不能抓住时机推出客户需要的新产品。一个不能对市场做出规划的公司永远无法给客户真正的满意。

海尔的客户关系管理是值得借鉴的，它的 CRM 的内功心法是：客户关系是树根，信息技术是树干，销售结果是树叶。海尔的客户主要包括以下 5 类：跨国连锁公司（如沃尔玛）、本土连锁公司（如国美）、大商场（如西单商场）、加盟专卖店（专卖海尔产品）、专营店（专营空调等电器）。

“表面上的需求只要用心都可以看到。但是要做到聆听消费者的声音，那就需要全身心投入了。”海尔认为客户服务首先要做到改变观念。海尔和国美电器的合作就是一个例子。国美与海尔的关系曾经不如人意，双方在做生意的理念上有差距：国美坚持提供价格最低廉的产品，而降价却是海尔最不愿意做的事情。然而，2003 年 1~4 月，海尔与国美在北京市场上的关系发生了大转折：销售额比去年同时期增加了 4 倍以上，国美成为海尔在北京市场销售额最大也是最重要的客户之一。

负责海尔在北京地区销售的北京海尔工贸有限公司总经理张鹏对此变化的解释只有一个：海尔对客户，尤其是像国美这样的大客户的营销态度发生了变化。张鹏发现，海尔和国美市场定位冲突是可以解决的。举个例子来说，尽管同为低价电器销售连锁店，国美和大中对海尔的需求有很大的不同。以冰箱为例，国美需要 180~220 升、价格在 2000 元左右的产品，功能上需要耗电少。而大中则需要品种更为齐全，不像国美需要高端精品和低价产品两个

极端。鉴于此，海尔在北京的销售人员行动起来，主动上门确定客户的市场优势和所需产品，帮助客户完成差异化定单。

国美电器总公司采购中心总经理李俊涛对海洋的服务很满意，“随着海尔提供的定制产品策略推出，以往包销买断的矛盾就可以规避了。”应消费者需求而定制，轻松解决了两者之间的冲突，巩固了海尔的根基。

任正非一直强调，华为要为客户提供真正周到的服务。所谓周到服务，并不是面面俱到，而是针对顾客需求设计的，真正满足顾客需求的服务。在这种理念指导下，华为人深深体会到，营销的瓶颈不再是研发的技术要达到什么样的水平，不是产品要达到什么样的规格和特性，也不是销售人员要抢到多少市场，而是在未来“市场策略是什么，细分市场是什么，客户是谁？”

在任正非看来，从收集客户意见，到关注客户需求，到研究客户需求，最终提高客户满意度，是逐步提升华为核心竞争力的过程。当华为的客户满意度都提高到一个较高的水平时，华为公司就手握一大把“保险单”，可以在更多为客户服务的机会中，创造出更大的自身生存和发展的空间。

37

撒新饵钓大鱼

能够创新是一个动物生存下来的条件之一，而狼正是这方面的天才，面对大自然，它每一次失败的攻击都是一次创新的开始。管理大师彼得·德鲁克强调：创新是企业长久发展的惟一道路。



与客户（电信局）成立合资公司可谓任正非的一个独特创举，对华为的市场开拓和企业形象树立起到了不可替代的重大作用。1997 年 3 月开始的华为合资公司建立过程，凝聚了任正非等众多华为管理者的大量心血。

华为成立后，一直是通过在各地设立办事处的方式进行销售的，随着市场环境的变化，办事处模式销售的弊端逐步暴露出来，比如，部分办事处目光短浅，为完成当年的销售任务而疲于奔命，导致市场资源枯竭。并且，由于办事处的人员频繁变换，华为的办事处与当地的关系极不稳定。此外，办事处的人员膨胀很快，费用开支庞大。

1994 年 8 月，国家邮电部提出基础通信建设实行“联合投资、有偿使用、按资分配、招章纳税”原则，邮电部门进一步加强与地方

政府、社会方面的合作，逐步形成了依靠政策筹资与市场筹资并存、以自筹资金为主的通信投资新格局。这为华为与各地邮电部门合作、建立合资企业提供了政策便利。

1997年，任正非首次提出建立合资公司，且要让利，以赢得客户的忠诚度。他认为：赢利有两种方式，一是赚眼前的小钱，二是赚长远的大钱，给别人一点好处以赚得日后的大利，是企业的一种战略决策。虽然，在财务上，华为应该斤斤计较、坚持原则，但是代理商、各个省市的电信局之所以愿意与华为合作，其根本驱动力是利益，因此，要让对方得到一定的好处，只对一方有好处的合作是不可能长久的。

1998年，华为强势推行这一富有远见又能立竿见影的做法，先与铁通成立北方华为，又在辽宁、河北、山东、四川、北京、天津等地，与当地电信管理局、政府，以共负盈亏、共担风险为原则，分别成立了沈阳华为、河北华为、山东华为、四川华为、北京华为、天津华为、沈阳华为、成都华为、安徽华为、上海华为等合资公司。

据透露，华为曾在一份内部文件中称，成立合资公司的目的是："通过利益共同体，达到巩固市场，拓展市场和占领市场之目的；利益关系代替买卖关系；以企业经营方式代替办事处直销方式；利用排他性，阻击竞争对手进入；以长远市场目标代替近期目标。通过资本经营手段，达到公司战略扩张之目的，确保本公司在日益激烈的竞争中继续保持竞争能力，创造出规模经济效益，以取得最大经济效益；用足政策，利用华为在香港的公司，在沈阳高技术开发区创办中外合资企业，得到免二减三的政策。"

合资公司使华为在市场开拓上取得绝对的优势，因为彼此是一个利益共同体，在电信局对其电信项目器材的采购上，绝对会优

先考虑采购其合作伙伴的机器。这样,在市场开拓与渠道攻关上,可省却许多的环节。

给华为第一单合同的某电信局领导曾经对华为在当地合资公司的领导说:“既然是合作伙伴,就是一家人了,我们拆4万线1240设备,改装华为的C&C08”。1240是一种当时在全国电信系统普遍应用的进口交换机,价格很高,质量比较稳定,由于属于早期设备,功能比C&C08稍差,华为的C&C08成为了主要的替代产品。在这个项目如期完成后,该电信局又爽快地将2400万元货款及时付给了华为。

另一方面,合资公司还成为解决华为资金紧缺问题的重要途径。1999年后,华为财务系统成立了结算中心,把各个合资公司的资金,包括在当地的贷款集中起来使用,更有效地利用资金,从而使深圳总部的资金压力大大缓解,并与当地银行保持了良好关系。

另外,华为的合资公司很好地利用了当地对高科技公司的优惠政策。如北方华为1998年贷款2000万元,由于属于当地政府对高科技企业的扶持性贷款,基本上没有什么财务费用,相当于白用了该笔贷款。

华为这一招的高明之处还在于,令所有通信企业头痛的回款问题迎刃而解了。华为与当地政府和电信运营商的利益捆绑在一起,钱收不回来,政府和电信运营商的分红也拿不到,这必然促使“合资企业”的股东——当地政府和电信运营商积极催款。

1998年,华为7家合资公司回款率最差的为95%,有的甚至超过100%,即给总公司支付了部分预收货款。以前,华为在各地的办事处不仅要亲自上门催款,而且很多时候都不能全额收回货款。

“创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力”。对于一个企业来说,创新是企业成长的需要,是企业发展的必然结

果，是推动企业前进的重要因素。创新性的成立合资公司对华为来讲有着非常重要的意义。通过创新，华为的管理效率、销售效率和资源的使用率都得到了大大的提高。合资公司是华为对旧营销策略的突破，通过创新，解决了各种已经存在的问题，迎来了更广阔的发展空间。

38

重赏之下必有勇夫

狼有着不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，它们知道只有进攻才能捕获食物，有了食物，才能生存。



华为自创业始，一直采用直销方式，这很大程度上是因为当时的产品主要是电信基础设备，客户群及分布的行业比较集中。华为强大的直销能力，保证了其产品在运营商中的市场占有率。但是，随着全线以太网交换机和路由器产品的推出，需求的服务越来越个性化，面向企业网用户的华为数据通信产品需要建立分销渠道。

1999年，华为开始建立分销体系，发展渠道合作伙伴。经过三年的摸索发展，华为建立起了完整的渠道体系，包括高级分销商、行业代理商、高级认证代理商、区域分销商等合作伙伴队伍。作为一家后进入企业网市场的厂商，华为要想赢得更多的市场份额，必须要与渠道合作伙伴建立起紧密的合作关系。于是，渠道激励成了华为急需解决的问题。

渠道激励的形式是多种多样的，依据激励措施针对的对象不同，可以分为针对总代理、总经销的激励以及针对二级代理甚至零售终端的激励。依据激励实施的时间不同，可以分为年度激励、季

度激励和月度激励等。依据激励采取的手段不同，可以分为直接激励和间接激励等。在营销实践中，厂商大多同时采用两种或两种以上的激励方式配合使用，这样可以根据厂商设计的渠道激励目标组合成各种各样的激励方案，以达到最大的激励效果。

在2002年2月2日召开的“华为网络2001年渠道表彰大会”上，一大批合作伙伴受到了华为的表彰，并获得了金额从5万元到25万元不等的奖励。在对代理商进行表彰的同时，华为宣布正式出台“阳光里程俱乐部”计划，这一计划开创了华为独特的渠道激励机制。

在华为的“阳光里程俱乐部”中，所有的华为认证代理商的销售人员都可以参加到俱乐部中去，成为俱乐部的会员。这些销售人员的销售业绩，都会通过他们向华为上报的订单，进行统计汇总，从而赢得积分。根据积分的多少，会员可以从基本会员，晋升为银牌会员，乃至金牌会员。更为重要的是，华为定期对达到奖励标准的会员进行多种形式的物质奖励。奖品包括瑞士军刀、数码相机、笔记本电脑、台式电脑、数码摄像机等，而要兑现这些奖品并不需要很高的积分。

与其他厂商类似的奖励计划相比，华为的“阳光里程俱乐部”计划的一大特点，就是奖励力度很大，有很多销售人员从华为处兑换了笔记本电脑、数码相机等奖品。而华为在选择奖品时，十分重视奖品的品牌，希望以此与华为的产品和品牌相称。比如其笔记本电脑和台式机等奖品都是IBM的。

华为的“阳光里程俱乐部”计划的推出，得到了代理商的支持。华为的奖励计划，也成为一些代理商用来奖励自己的销售人员的激励措施。成都天网公司是华为西南地区的区域分销商，从1999年就开始代理华为的产品，是华为首批合作伙伴之一。目前，天网

公司只代理华为公司一家的网络产品,并且以分销业务为主。该公司年轻的客户经理陈曼是首批获得表彰的俱乐部成员之一,她也是最早接触华为业务的一批销售人员,在分销方面业绩比较突出,获得了一台 PC 的奖励。她认为这种激励措施的作用不仅表现在物质上,更能够拉近自己和华为之间的距离。正是由于这种距离的拉近,使得双方能够更紧密的合作。她本人也把自己当作是华为的一员,并且以此为自豪。因此,她个人也在加强华为业务的学习,希望掌握更多的华为产品知识和销售技巧。

厂商对渠道成员激励不够,后者动力不足。激励过多,后者又往往把部分激励转化为制造渠道冲突的资本。渠道冲突往往源于对渠道成员激励的失衡。对渠道成员激励体系的设计,是基于企业目标和发展战略,建立和管理渠道中极为重要的一环。

易观(国际)咨询有限公司首席运营官杨彬根据中国的国情和IT 业的特点总结出了,渠道激励应该遵守的 5 个原则。



(1)立足健康的全面(Comprehensive)法则,厂商的渠道目标能否实现,渠道能否健康发展,取决于渠道成员能否高质量地履行其应该承担的全部渠道职能。

(2)立足发展的长期(Longrange)原则,旨在通过激励体系的设计,使渠道成员了解到,其自身利益的最大化,将通过和厂商的长期合作得到实现。

(3)立足鼓励的明确(Explicit)原则,使渠道成员充分了解企业对细分市场的目标,通过明确的利益导向,引导渠道成员达成企业目标。

(4)立足主动的模糊(Equivocal)原则,把对渠道的奖励分成“清晰部分+模糊部分”。通过“清晰部分”,指引渠道成员的努力方向。而通过在事前模糊一部分奖励,使渠道成员难以计算最后的实

际奖励金额对低价倾销的抵补，从而不敢轻易地降价销售。

(5)立足变化的多样化(Diversiform)原则，使渠道成员难以在短时间发现激励体系的漏洞，最大限度地避免渠道冲突的来源。

“阳光里程俱乐部”计划，对渠道代理商来说，不仅仅是物质奖励。山东紫光凯远公司原来是思科的高级认证代理商，后来也代理过 Intel 的网络产品，目前其网络业务以华为为主，份额在该公司的分销业务中占到了 45%以上。该公司的产品经理吕伟果认为，奖励的方式有很多种，物质奖励只是一种表现形式，有机会通过俱乐部活动与其他代理商进行沟通，相互促进、相互学习也是一种奖励。他说，这种激励的作用在于，当遇到项目时销售人员会首先想到向用户推荐华为的产品。

华为的“胡萝卜政策”无疑是非常成功的，它把各渠道成员聚集在一起，为着共同的目标努力。

39

渠道非扁平化

狼的大小因其生存地的不同而大有差异。北部地区狼的个头、爪子较大，皮毛较厚。北方的狼体重达59千克，而南方的狼相比要小得多，体重在30千克以内。在狼的观念里，没有什么是永恒不变的成规，适合的才是最好的。



“渠道扁平化”是自1999年以来IT行业热销的概念，厂商希望以此来降低渠道成本，提高价格竞争力，掌握一手的市场信息。而华为却在企业网网络产品领域采用分销手段，而不是直销，其目的也是更好地服务于客户，华为人认为客户驱动时代的渠道架构的确是要从客户需求出发，而不是拘泥于纯粹的理论。

通常，厂商在进行渠道扁平化设计时，首先扁平掉的就是总代理或者全国性的分销商。但华为的做法并不是这样。华为的渠道体系在分销线上仍然保留了高级分销商。在华为的渠道体系中，高级分销商是华为网络产品区域性的(可覆盖多个省份)供货中心；向华为直接订购产品，按照华为的订单通知，为授权区域范围内的二级代理商供货，不允许向授权经销商、未经授权的经销商及最终用户供货。对于这样做的原因，华为企业网络事业部渠道管理负责人

解释说，通过分销方式销售的网络产品的客户大部分都是行业客户，网络建设投资周期一般比较长，需要渠道有很强的资金支持能力。华为通过高级分销商这个层次来解决资金流问题。另一方面，为了解决渠道层次过多、厂家难以了解市场信息的问题，华为采取了分销商按经销商以及行业代理商传递给华为的订单发货的处理方式，以此来掌握市场情况，对市场进行评估，掌控渠道的运作。

一般来说，厂商都愿意选择那些实力雄厚、渠道庞大的分销商。但华为却独辟蹊径，它选择的高级分销商并不是国内最好的网络产品分销商。华为的选择标准是：一定是选择最合适的，而不一定是最大的，最合适的也最有可能成长起来。华为新签约的网络产品高级分销商分别是和光商务、威达集团、信诚科技。其中和光是华为全国性的高级分销商，而威达是华东/西南地区、信诚是华北/东北/西北地区的高级分销商。威达集团执行总裁李平认为，没有网络产品的分销经验不一定是坏处。他说，经验是好处，可以避免犯错误；但有时经验也是坏处，因为会阻碍创新。和光商务企业产品事业部总经理周廷祥则欢迎分销商之间的竞争，他认为竞争才能使人进步。

华为主张实事求是的看问题，它也和一些大的网络分销商有过接触，但双方的契合点在现阶段不能完全吻合，华为也希望保持与“网络产品分销航空母舰”们的交流和沟通，并不排除未来与这些大分销商合作的可能性。

正当各大 IT 企业学习美国戴尔公司的直销渠道或是方正集团的只有一层经销或代理商的一级渠道时，华为反其道而行之，充分发挥各类商家的特长，进行渠道的专业化分工。在完善分销线的同时，华为也对系统集成商的二级渠道进行了细分，分为行业集成商、高级认证代理商、区域代理商。

经过细分后，这些集成商的职责更加明确，分别面向行业大用

户、区域行业用户和企业用户，在商务条件和获得的厂家支持上仍然是与业绩和能力挂钩的，在厂商的商务评估系统下可获得公平对待，这样，华为就形成了具有独特竞争优势的行业市场分销体系。

为何要摒弃扁平渠道呢？东软股份网络安全事业部总经理曹斌表示，从直销转变为分销，最根本的目的就是更好地覆盖、服务于客户，尤其是在中低端市场，依靠厂商的力量是难以覆盖到如此庞大的客户的。2004 年，随着市场的份额做得越来越大，东软将华南下游渠道重新改组，将原有的扁平化体系改为分销体制。公司在 100 多家渠道商中选定两家作为大分销商，全力培植，由分销商着手下游渠道的管理及供货。曹斌解释道，华南市场尤其是广东，其区域市场发展得相当迅猛，信息化建设走在全国前列，要将服务做细做深，需要各地渠道伙伴的本地化支持。而且东软此次针对中低端产品线渠道的调整，将部分工作交给分销商，而自己则可以全力开拓重要市场。



条条大路通罗马，华为人认为扁平渠道也好，多级分销渠道也好，其根本目的是用最合理的成本方式去覆盖自己的客户群，满足客户的购买、服务等需求。

在草原上，狼虽然能够相对准确的预测天气的变化，但是，有时候狼也会遇到暴风雪，当狼群遇到暴风雪时，狼的选择出人意料，他们不会选择背风的地方，而是迎着风冲上去，虽然迎着风冲上去寒冷异常，但这样就不会被雪埋葬。在一般情况下，人们总是运用惯常的思维方式，因为它在解决同类或相似的问题时，省去了不少的时间和精力，提高了思考的质量和成功率，但是这样的思维定势往往又会起到一种妨碍和束缚思维的弊端，经常的犯教条主义、本本主义、经验主义的错误。市场无时无刻不处于一种变化当中，变化是生存的不变法宝。

40

啃开海外市场的大门

早在创业初期，任正非就向所有华为人宣称：未来世界电信市场，三分天下，华为有其一。中国企业家杂志说："华为的国际市场战略为华为和任正非赢得了名誉"。华为靠着自己先天并不锋利的牙齿，硬是啃开了海外市场的大门。

1996年5月，任正非发表了题为《加强合作，走向世界》的讲话，正式提出华为实现国际化的规划：在下一步的发展中，我们已制定了第二次创业规划，我们将在科研上瞄准世界上第一流的公司，用十年的时间实现与国际接轨。

华为选择了一条多元化国际市场道路，仍沿用任正非最为轻车熟路的"农村包围城市"策略进行海外杀伐，先从发展中国家开始，逐步将产品打入发达国家市场。这个过程充满了艰辛与痛苦，可以说是一种冒险。

1996年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，提供以窄宽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

记电信再与香港电信的竞争中取得差异化优势。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,促使华为的产品和服务更加接近国际标准。

1996~1999 年是华为开拓国际市场的第一阶段,这个时期,华为人基本上是屡战屡败、屡败屡战,一直到零的突破。在这个阶段,华为人坚忍不拔,不屈不挠的精神凸现出来,正是因为这种精神才能克服海外攻伐的艰难险阻。

1996 年华为首次参加了俄罗斯的电信展,意识到这里蕴藏着一个巨大的市场——电信普及率很低,而市场需求却很大。尤其是普京政府执政之前,由于俄罗斯卢布贬值及证券、金融等行业的问题,众多早先进入俄罗斯市场的跨国公司都陆续退出,对该市场停止投入。任正非相信此时正是华为的机会——俄罗斯未来一定会成为一个巨大的市场,要坚持对俄罗斯市场持续投入。



1998 年初,李杰还在负责华为的湖南市场,公司突然一纸调令把他调往俄罗斯开拓市场。离开中国的时候,他最大的一件行李是一箱书。当时他只有一个感觉:孤单。刚到莫斯科时,还没从国内市场的火热气氛中回过神来的李杰信心十足。他对员工说,我们要把俄罗斯的每一个地区都跑一遍,竞争对手吃饭、睡觉、滑雪、和家人团聚的时间我们都用来攻取阵地,一定能够闯出来。

华为的当家人任正非向来主张发展中的企业要像狼一样,要具备“敏锐的嗅觉,不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,和群体奋斗的意识。”而在 1998 年,以李杰为代表的这些华为训练出来的狼却都变成了冬眠的北极熊。整个 1998 年,他们几乎一无所获,除了告诉俄罗斯“华为还在”。1999 年,华为的国际开拓仍是一无所获,在日内瓦的电信博览会上,任正非宣布还要继续加大在俄罗斯的投入,他对李杰说:“如果有一天俄罗斯市场复苏了, 而华为却被挡在了

门外，你就从这楼上跳下去吧。”李杰只回答了一个字：“好。”

为了这一个字，李杰开始了“玩命”的工作，日复一日地进行着产品推广，并进行了大量的准备工作。华为在当地招聘的人才都送回深圳总部培训，培训后送往俄罗斯各个地区，一支职业的本地化营销队伍建立起来，以此为基础形成了完善的营销网络，在不断的客户拜访中，认识了一批运营商的管理层，建立了相互之间的了解和信任，最终形成了华为的核心客户群。

2000年以后，俄罗斯政治越来越稳定，经济持续转暖，而华为在这个市场上坚持到今天，也终于抓住了机会。经过6年的努力和等待，2003年，华为在俄罗斯实现了超过1亿美元的销售额，承建了俄罗斯3797公里超长距离320G国家传输网，这是华为目前最好的成绩。回忆起当年的艰苦岁月，李杰用了一部被中国人熟知的电影的名字来形容其时的心情：莫斯科不相信眼泪。

在塞顿的《动物记》中，讲述了一只名叫拜德蓝德贝利的狼在身受重伤之后和15只凶悍的猎狗搏斗的故事。在无路可逃，又有15只猎狗追击的情况下，拜德蓝德贝利并没有惊慌，而是显得十分的镇静，勉强振作，支撑着伤痕累累的身体，迎着15只猎狗而上，展开了战斗，仅仅用了50秒的时间，一切都结束了！拜德蓝德贝利赢得了胜利！坚持到底就是胜利，在困境中屹立不倒的精神，可以催化奇迹。

华为公司在海外市场的拓展成功能够归结为以下几个关键点，其中可见华为的不屈不挠。

一是，政府的推动与引导以及我国在国际政治、经济活动中越来越强的影响力，缩短了国际运营商对我国企业的认可时间。

二是，将国际市场作为战略市场持续投入，避免机会主义和短期行为。

三是,按国际公司的职业化水平运作,才能在国际市场立足。

四是,积极寻找合作伙伴,优势互补,进入国际市场。

五是,合资建厂,通过当地化生产进入市场。

六是,借助融资伙伴的力量促进市场的拓展。

七是,坚持保证研发投入,长期注重知识产权的积累和保护。

“竞争中的黑马,不断扩充产品线,技术力量雄厚,全球市场高速增长。”著名咨询机构 Heavy Reading 对华为如是评价。“它有点神秘,的确令人惊奇。人们总认为中国是个低科技、低成本的地方。但第一印象告诉我,华为是家伟大的科技公司。”3Com 的 CEO 布鲁斯·克拉夫林对华为的印象相当有代表性。华为的国际化道路向全世界展示出自己不可限量的潜力。



41

国际化拒绝机会主义

一个老牧民讲到：某日，他在山上挡羊，突遭暴风雪袭击，羊群惊散，四处奔跑，这时，一条狼猛扑过来，叼起一只羊羔，拔腿就跑。狼在取得猎物后，会选择迅速离开，哪怕它有机会捕获更大、更好的猎物。

2000年，华为刚进入泰国时，本希望在泰国卖 GSM 相关设备。但是，当时的泰国移动通信市场，GSM 网络已经被国外几家大的设备商瓜分殆尽，这种情况下应该怎么办？按照一般厂商的做法，肯定是暂时撤出，等时机成熟后再进行市场开拓。这种作法被华为人看作是典型的机会主义，是任正非明令禁止的。

仔细做了市场分析后，华为发现，当时泰国的移动运营商 AIS 面临着与中国移动差不多的市场形势：虽拥有 180 万用户，但第二大移动运营商 DTAC 紧随其后，竞争趋于激烈，急需新业务促进用户数的增长。华为于是找到了一条需要充足耐心和毅力的曲折迂回的突破途径。

华为从做试验局开始，说服 AIS 投入智能网建设，并且在 45 天内为其建成智能网。5 个月内，AIS 便收回了投资，AIS 对华为有

了初步的信任。由于用户数发展很快,每隔 3~5 个月 AIS 的智能网就扩容一次,华为的解决方案帮助 AIS 实现了滚动发展。结合当地旅游业的特色,华为帮 AIS 开通了在手机上进行“小额投注”的博彩业务。在 3 年多的时间里,AIS 的用户数从 200 万户发展到了 1200多万户。在这个过程中,华为一步步赢得了 AIS 的信任,一点点赢得了市场,完成了一件看似不可能完成的任务。

有这样一个管理小故事:有两家鞋厂分别派了一位推销员到太平洋上的一个小岛推销鞋子,这个岛地处热带,岛上居民一年四季都光着脚。甲家鞋厂的推销员很失望,给公司本部发了一份电报:“岛上无人穿鞋,没有市场。”第二天,他就回国了。而乙家鞋厂的推销员看到这个岛上没人穿鞋,心中大喜,他住了下来,也立即给公司发了一份电报:“岛上无人穿鞋,市场潜力很大,请速寄 100 双鞋来。”



等适合岛上居民穿的软塑料凉鞋寄到岛上,这个推销员把 99 双凉鞋送给了岛上有名望的人和一些年轻人,自己留下了一双穿。因为这种鞋不怕进水,又可保护脚不受蚊虫叮咬和石块戳伤,岛上居民穿上之后都觉得很舒服,不愿再脱下来。时机已到,推销员马上从公司运来大批鞋子,很快销售一空。一年后,岛上居民就全部穿上了乙家鞋厂的鞋子。

对机会的不同看法,导致了两家鞋厂完全不同的结果。华为正是因为“拒绝机会主义”,才能在欧洲市场“进得来、站得稳、长得大”。

华为在欧洲市场的发展,尤其在传统的西欧市场,主要是从 2000 年后开始的。机会来自 2001 年 IT 行业开始的调整期。由于欧洲 3G 牌照的发放,很多运营商的 3G 商业泡沫破灭,运营成本和较低的业务利润,是欧洲运营商面临的最大难题。

华为终于等到了机会：性价比高是华为产品的优势。华为抓住机会，打了一场价格攻心战。以 GSM 交换机为例，华为快速地把握住泡沫破灭之后追求投资回报率的需求变化，每线价格从原来的 400 美元降到了 80 美元甚至更低，并推出“新固网”整体解决方案，在欧洲进行巡回展示，给欧洲固网运营商带来新的运营启示。

不过，要进入世界级欧洲老牌电信运营商的供应商行列，有极高的门槛。西方公司对于供应商一般分成四类：普通投标者、供应商、战略供应商、战略合作伙伴。而每一层次的供应商都要有数据或衡量指标来评估关系的好坏。要想进入英国电信的重要潜在战略供应商级别，需 40 小时认证；战略合作伙伴则必须接受 200 小时的全面彻底认证。

2003 年，华为接受了英国电信全方位的认证和考察，这次认证涉及业务管理的 12 个方面，覆盖了从商业计划、客户关系管理到企业内部沟通的纵向管理过程，从需求获得、研制生产到安装的全过程，英国电信甚至还要求与华为采购经理一起走访华为的外协厂，对华为的供应商进行评估。为了真正做到与国际接轨，华为甚至修订了产品说明书，以做到用客户熟知的“语言”来进行对话。

华为 3Com 总裁郑树生说，“当我们真正走出去看看外面的世界，才认识到，要想取得更大的份额、创造更大的企业价值，就必须看长远。国际化可不是赶时髦，那是需要真功夫的，要对自己有信心，扎扎实实的打好企业成长的基础，让投资方和用户都放心，这就是我们这两年来工作的最大价值所在”。

“两年来我们一直在按照国际化的需求完善我们的质量体系建设”，郑树生认为这是华为 3Com 能够真正实现国际化的核心保障，“只有产品质量过得硬，国际化战略才有良好的基础”。华为 3Com 投入上亿元建设了网络鉴定测试中心，测试中心会用全仿真

的用户环境对研发过程中的产品进行严格测试，不能通过测试的产品就不准进入规模生产。此外，为了跟踪国外的技术趋势和各类标准，华为 3Com 专门在美国、欧洲等地设有研究机构或者分公司，就是为了使自己的产品真正与国际接轨。

任正非要求，华为公司在任何国际市场都要坚决杜绝机会主义，坚持普遍客户原则。他建议在海外的华为干部要下到市场第一线，海外华为办事处要“多配车，跑起来”。什么叫做机会主义？根据列宁的说法：“机会主义是牺牲根本的利益，贪图暂时的局部的利益。”“拒绝机会主义”是华为总裁任正非的信条，凭着这个信念，华为依靠实力和坚忍不拔的精神，攻克了海外市场。



第6章 狼性敏锐：华为的生产与研发

狼时刻都保持着高度的警惕心，非常注意观察自己周围的环境变化，注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物，不放过任何一次可进攻的机会。狼敏锐的嗅觉，使其更善于捕捉机会。在商界，无时无刻不需要这种“眼观六路，耳听八方”的狼性，尤其是在生产与研发环节。

42

质量管理中的鲶鱼效应

狼的强大的生命力一定程度上取决于狼内部的竞争机制，狼的兄弟之间，甚至是父子之间都存在着争王的激烈残酷竞争，这保证组织的活力。同样，华为在质量管理中引入了内部竞争机制，保证了产品的生命力。

鲶鱼效应来源于这样一个故事：挪威人爱吃沙丁鱼，不少渔民都以捕捞沙丁鱼为生。由于沙丁鱼只有活鱼才鲜嫩可口，所以渔民出海捕捞到的沙丁鱼，如果抵港时仍活着，卖价要比死鱼高出许多倍。一次偶然的机会，一个渔民误将一条鲶鱼掉进了装沙丁鱼的鱼舱里。当他回到岸边打开船舱时，惊奇的发现以前会死很多的沙丁鱼竟然都活蹦乱跳地活着。原来鲶鱼进入鱼舱后，四处游动，到处挑起摩擦。而沙丁鱼则因发现异己分子而自然紧张，四处逃窜，把整舱鱼扰得上下浮动，也使水面不断波动，从而氧气充分，这就保证了沙丁鱼被活蹦乱跳地运进了渔港。渔夫受到启发，每次都会在沙丁鱼的鱼舱中放几条鲶鱼，这样每次都能把鱼鲜活地运回海岸。渔夫的这种做法后来被管理者们总结成了“鲶鱼效应”，并将其作为一种竞争机制而引入了人力资源管理中。

华为把“鲶鱼效应”引进了质量管理体系中，鉴定测试中心在整个质量保障体系中扮演了鲶鱼的角色，把华为的质量控制搅活，严把了质量关，从而拿到了迈向全球市场的“通行证”。

2003年底，华为3Com公司正式运行之后，质量问题成了迫在眉睫，急需解决的问题。国内市场和国际市场，就好像是隧道未建成的两个不相连的空间，在一个空间已游刃有余之后，想跨进另外一个空间时，突然发现原来自己熟悉的质量文化理念忽然变得模糊起来，眼前似乎变得黑暗起来，而要见到光明，就需要尽快打通隧道。

“如果想长足地进入国际市场，从产品的技术、功能、性价比等方面看，我们都没有问题，关键在于‘质量’问题”，华为3Com年轻的CTO曹向英说，“这里所指的‘质量’，不是我们习惯上的概念，而是产品的全流程质量管理，涉及许多用户平时看不见的、产品背后的环节。对产品的设计理念、开发、元器件采购到生产工艺过程控制、工程安装、服务等多项指标进行全方位的审视。就像是接受一次回炉锻造般的再生。在新公司运行的第一年里，研发体系一面要不间断的输出大量的产品，一面要打破我们的习惯思维和管理模式，迅速地建立起一套符合国际水准的质量保障体系，承受的压力非常大。”



于是，华为3Com的鉴定中心应运而生。从2004年3月底开始，华为3Com斥资亿元建成了一个具有国际先进水平的鉴定测试中心。鉴定测试中心分别位于北京和杭州，北京实验室占地528平方米，杭州分部实验室则达到1000平方米。鉴定测试中心拥有一流的专家队伍，多层次测试自主研发OEMIN网络产品，支持跟进最终解决方案的系统优化。同时，鉴定测试中心还与全球知名的网络测试厂商合作，将全球各国的不同准入标准纳入到测试环节

中，以便更快地为国际和国内用户服务。而且，测试中心员工也常参与海外项目的作业，通过跟客户的测试汲取国际方面的经验。另外，为了贴近客户需求，在鉴定测试中心，华为 3Com 全仿真模拟客户使用环境，在最后一个环节保证最终产品能够满足用户对网络的安全性、高性能、稳定性及多业务支持能力的要求。华为的鉴定测试中心就像是在“沙丁鱼”中的“流窜”的“鲶鱼”，激活了研发流程的方方面面。

鉴定测试中心的成立，不仅是华为 3Com 公司建立起一整套符合国际标准的质量保障体系的标志，也为保护用户的投资利益和企业自身的长期稳定发展，奠定了长远的、坚实的基础。尤其值得注意的是，鉴定测试中心是公司内部独立运作的第三方机构，暂不承担盈利压力，但权力却很大。先期主要负责对研发产品进行批量生产前的客户化验收测试，换句话说，某款产品是否可以进行规模生产和销售，只有测试中心才拥有最终的决定权。

华为公司某高层领导说：“把产品‘扔’到鉴定测试中心，就像扔到魔窟一样。”各个研发部门送每个产品进鉴定测试中心之前都可以说心里发寒，胆战心惊，如履薄冰，他们把产品进行一次真正的洗礼和锻炼，绝对保证了产品的质量，然后才敢拿出来进行验收测试。鉴定中心的介入，充分保证了华为进入市场的产品是可靠的，稳定的，是得到质量保障的。

在华为 3Com 的研发体系中，流传着这样的“三段论”：产品开发尽量少制造问题；测试中心尽量多发现问题；客户应用尽量少遗留问题。华为 3Com 公司上下有着一个共同的认识：华为 3Com 的研发体系始终是品质第一，以客户需求为导向，全力去打造“用户身边的好网络”。作为保障“研发品质”的重要阵地，华为 3Com 鉴定测试中心使用户需求的变化得以体现，使用户的使用价值得以

保障。因此,可以说测试中心是华为 3Com 研发质量体系中不可或缺的、重要的组成部分。

一位动物学家在考察生活于非洲奥兰洽河两岸的动物时,注意到河东岸和河西岸的羚羊不大一样,前者繁殖能力比后者更强,而且奔跑的速度比后者每分钟要快 13 米。他感到十分奇怪,既然环境和食物都相同,为何差别如此之大?为了能解开其中之谜,动物学家和当地动物保护协会进行了一项实验:在两岸分别捉 10 只羚羊送到对岸生活。结果送到西岸的羚羊发展到 14 只,而送到东岸的羚羊只剩下了 3 只,另外 7 只被狼吃掉了。谜底终于被揭开,原来东岸的羚羊之所以身体强健,只因为它们附近居住着一个狼群,这使羚羊天天处在一个“竞争氛围”中。

竞争的氛围中,大大加强了动物的生存能力,对于组织来说,鲜活的空气是克制僵化、惰化的最好利器。上面的案例告诉我们:很多富有战斗力的组织都需要不安分的“鲶鱼”。华为的鉴定测试中心,把危机意识引入内部,解决了华为 3Com 的产品在海外“水土不服”的难题。



43

应需而变的研发体系

狼群对捕食对象的选择体现了它们灵活多变的智慧。驯鹿是狼非常喜欢的食物，捕猎也比较容易，但当驯鹿数量减少时，狼群就会尽量减少对驯鹿的捕杀，而是将目光转移到其他动物身上。在狼看来，变是惟一的不变。

在华为的一个文化纪念长廊里，在琳琅满目的奖牌中间，有一份奇特的牌子，上面裱的是一张机票，从机票的印刷字体和老旧程度来看，应该是多年以前。下面的文字介绍是：因为当时产品的一个小小的瑕疵，为了让用户满意放心，技术支持人员出差数趟，差旅费花了几万。

这张机票就是一个警示，让为用户服务的质量意识贯穿于研发、制造的每一个环节。最好的服务不是提供给用户的产品有问题后的及时响应，而是将问题萌芽消灭在研发的初期。华为公司有这样一个比喻：某个产品存在一个缺陷，你在早期发现的时候，消除缺陷的成本可能是一块钱；但是如果在晚期，到了流向客户手中以后，再来消除一个缺陷可能的成本是一百倍，一千倍。鉴于此，华为对研发流程优化提出了很高的要求，希望通过过程优化来做质量

控制，尽可能在能够花一块钱消除一个缺陷的时候，把缺陷挖掘出来消除。

“失败了我只有跳楼”这是任正非在创业之初的研发动员大会上的讲话。华为最初的研发体系的最大特征是压强性，这与华为成立之初的规模小，组织灵活的形势紧密相连。某为华为高层回忆，一次，华为与爱立信竞标东南某省移动通信项目，华为集中了200名工程师参与研发，他们按不同环节严格分工，保障项目测试中不出现任何失误，华为最终中标。不过，华为工程师们事后了解到爱立信公司参与竞标的技术人员总共不足20人。

压强性同时表现为研发的盲目性。1993年，华为推出了2000门网用大型交换机设备C&C08机，其间经历了无数次的失败，直接导致了6000万至1亿元的损失。在缺乏研发经验，人均开发效率低的情况下，采取人力密集型的研发体系是华为必然经历的阶段。但是随着华为的发展，这种资源严重浪费的研发体系面临着必然变革的局面。



任正非反对将研发体系僵化、教条化，他主张研发体系的战略队形和组织结构要随着客户需求的变化进行调整和变化，他说，华为的战斗队形是可以变化的，现在市场变化了，客户需求也变化了，我们可以扁平一点。在攻克新技术时，使队形变得尖一些，增大压强，通过新技术获得更多市场。当新技术的引导作用减弱的时候，我们要使队形扁平化一些，多做一些有客户现实需求但技术不一定很难的产品。

任正非主张，华为的研发结构调整要完全以商业为导向，不能以技术为导向。IPD系统实施前，华为的研发系统已经严重阻碍了华为的发展。当时，华为无计划的研发直接造成了两个后果：首先是产品与技术的开发重合，最后导致实用产品迟迟推不出来；其次

是由于评审和决策仅仅是出于主观判断，没有符合市场需求的标准，结果造成产品一改再改，无法一步到位。初期的华为就曾经发生过这样的案例：一个电信产品用 2 个月时间研发，结果来回修改却用了 1 年。

IPD(Integrated Product Development)的思想来源于美国 PRTM 公司出版的 PACE(Product And Cycle-time Excellence，产品及生命周期优化法)一书，经 IBM 的实践，IPD 已经成为一套先进的产品开发的模式、理念与方法。IPD(集成产品开发)是关于产品开发(从产品概念产生到产品发布的全过程)的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势，尤其重要的是它将产品开发作为一项投资来管理。在产品开发的每一个重要阶段，都从商业的角度而不只是从技术的角度进行评估，以确保产品投资回报的实现或尽可能减少投资失败所造成的损失。

2000 年，由 IBM 为 IPD(集成产品开发)提供咨询，华为付给 IBM 的咨询费达到了数千万美元，任正非在华为干部大会上没留一点余地："不学习 IPD、不支持 IPD 的干部，都给我下岗！"可见，任正非势必变革的决心。

简单来说，IPD 就是把以前由研发部门独立完成的产品开发任务，变为打通全流程、跨功能的各部门联合运作。华为以前的产品开发都在中央研究部，现在改由"产品开发团队"来承担。一个产品的开发变成了牵扯整个产品线甚至整个公司上上下下各个核心部门的集体活动。从财经立项到研发管理，从制造的效率到市场销售计划，各个部门都要有人参与到规划、技术检测和实施的过程里，基本上要在产品开发之前做出相关联的规划，并且在产品开发的过程中相互协调，以保证这个产品从始至终都是技术领先、成本

合理并且符合市场需求。

实施 IPD 后，在一个产品开始研发之前就需要解决三个问题。第一是投资组合管理，主要是为了确认产品的市场机会和可能的竞争力；第二是用户分析，要在这里确定用户群，分析研发过程中可能出现的市场变化以及自己的渠道设计。第三是从企业内部角度考虑，进行最终的研发计划确认，并且在跨部门团队认可的情况下，以一种合同的方式固化下来。

IPD 打破了华为以部门为管理结构的模式，转向以业务流程为核心的管理模式。IPD 实施以后，华为 3Com 可以把产品的开发周期缩短 50%，产品的不稳定性降低 2/3，同时还可以把对研发资源的浪费削减一半。这些改进几乎相当于把研发力量不花一分钱就扩大了一倍。

企业运行环境发生变化，企业只有改变才能生存。中国人民大学教授彭剑锋指出，企业生存和发展的核心命题就是可持续发展，可持续发展包括两个方面：第一，活下去，就是如何使企业成为一个长寿公司；第二，活得好，活得健壮，也就是企业如何做大做强。而企业要想持续地活下去，并活得健壮，惟一的选择或者是永恒的主题就是持续不断的变革与创新。



畅销书《谁动了我的奶酪》(Who Moved My Cheese?)，生动的阐述了“变是惟一的不变”这一真谛，这则看似简单的寓言故事，提示您在今天变革时代笑对变化、取得成功的方法：把跑鞋挂在脖子上，时刻准备穿上它，在千变万化的世界里奔跑，寻找不见的奶酪。

44

决不重新发明轮子

狼是创造性模仿的高手，它们不是天生的捕猎高手，但自出生之日起，他们就开始模仿父母或同类的行为，掌握基本的生存技巧，除此之外，它们还会从自然界中的每一种事物以及其他动物身上学习更多的捕猎技巧。

任正非一直主张资源共享，让有限的资源发挥最大的效用，因为很多产品的技术部分是相通的，这对提高研发效率、降低成本具有积极的意义。他说："华为公司拥有的资源，你至少要利用到70%以上才算创新。每一个新项目下来，就应当是拼积木，只有最后那一点点才是不一样的，大多数基础都是一样的。"

在内部，华为的创新可以是技术的重新组合。以移动智能网为例，华为把移动智能网技术与IP phone结合起来，就是一个独特的创造。做IP phone的厂家要么从计算机行业出来，要么从通信设备硬件行业出来，他们大部分把IP电话的功能做到了网关上，重复了交换机的老路，华为将二者结合起来，充分利用了智能网的优势，丰富了IP phone的功能。当华为将这一思路提出来以后，很快得到了中国电信很多省客户的大力支持，从而在很多省网及骨干网上获得广泛应用。

华为的创新可以是原有技术上的细小改良。以卡号业务为例，卡号里包含语音，语音功能放在交换机里面，每次升级或更改的时候，都要动交换机，十分不方便。华为研发人员通过在交换机内应用动态加载技术，实施了语音的统一管理和实时的在线的加版，这样通过 PC 机就可以随机更改，这也是创新的地方。

在华为内部，任正非主张各个部门要充分开放，充分利用各种资源，任何部门和个人都不能将本部门或自己的技术创新、成功的经验甚至失败的教训“藏”起来，不让其他部门使用或学习、借鉴。在不必要的情况下，任何部门和个人都不能为了显示自己的创新能力，放弃使用已有的技术、产品，而再去自行开发同类的技术、产品，导致重复研发、资源浪费。

任正非直言不讳的指出：“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。”



如果没有纽科曼制造的蒸汽机作为参考，瓦特的蒸汽机是不是能够发明出来都是一个问题。因此，瓦特先生也很诚恳地说道：“我不是一个发明家，我只是一个改良家。”大科学家牛顿也说过：“我之所以比前人看得更远，是因为我站在了巨人的肩膀上。”实业家万德尔·菲利浦先生说得更加直白：“一切与发明创造有关的事物都是借来的，美与形莫不如此。”一切发明创造都是如此，这如同一步登不上珠穆朗玛峰一样，所谓发明创造就是在前人智慧的基础上所进行的不断改良而已。

模仿是创新的基础。创新，是由 80%~90%的模仿，10%~20%的创新组成的。西方有一句非常著名的谚语：“重新发明轮子”，汽车制造商通过研究摩擦原理来制作车轮是愚蠢的，重复劳动是对社

会资源的亵渎和浪费。北京邮电大学出版社出版的《超级模仿》一书，提出了“不要摸着石头过河”的论调。它告诉我们，你不需要摸着石头过河，只要你愿意主动地向“成功过河者”学习，问他们“石头在哪里”，而不是自己盲目地随便地去摸，只要你踩着成功者的脚步向前走，你就能以最快的速度到达成功的彼岸。

日本公司把贝尔公司发明的半导体专利引进本国后，迅速开发转化为各种电子产品如收音机等，然后一举占领了包括欧美在内的世界市场。美国同行感到非常吃惊，迅速调研后发现，产品里的原始技术就来自于自己。精工表最早是在瑞士开发出来的。瑞士是制表大国，但在开发出石英表以后，却没有把它看作是一种时代的进步、技术的进步而继续发扬光大。日本人很快把这个技术买到手，在1964年的第18届奥运会上，日本人把他们开发的石英表制成奥运会的专用表，一举抢占了市场。能否研发出技术不是最主要的，最主要的是能否利用技术，把技术转化成市场价值。

在外部，任正非坚持在核心技术上的自主研发，但并不排除在一些成熟技术上直接的“拿来”。华为的外部技术共享通过两种方式实现：收购公司或支付专利使用费。

早在1998年，任正非就提出，华为要组织一些跨部门的小团队到美国去收购一些小公司。2002年初，华为完成对光通信厂商OptiMight的收购，大大加强了自己在光传输方面的技术实力。

2003年，华为与高通签订了CDMA专利授权使用协议，以支付费用的方式，将成熟技术直接拿来使用，而把自己定位于非核心专用芯片开发。这类芯片需求量大、技术难度相对较小，大大地降低了成本。

日本的成功经验告诉我们：“找到标杆，模仿赶超”就是捷径，华为以另一种方式做出了诠释：研发就是坚持资源共享的原则，在70%模仿的前提下，进行效益最大化的创新。

45

以自主研发为主

狼不是上帝的宠儿，在绝对竞争的环境中，狼族凭借坚韧、顽强、忠诚、合作、战斗、牺牲等自然界最优秀的个体素质与最卓越的团队精神，成为最有生命力和竞争力的种群。它们知道：天助不如自助。



“搞自主研发是‘找死’，不搞是等死。”这是1992年任正非对华为现状的最经典的概括。当时华为面对的市场环境是：巨大的需求和有限的供给。一方面，中国大部分地区，装固定电话要排队、请客，且价格极高。在一个中等城市，装一部家庭电话需要排半年队，花4000多元“电话初装费”，而单位用户要花5000元左右。当时，中国固定电话的整体普及率尚不到10%。另一方面，国外产品长期垄断中国通讯市场，价格居高不下，是造成国内电话装机费用居高不下、电话不能迅速普及的重要原因。任正非意识到：以技术进步打破市场垄断是国内企业求得生存的必然趋势。

1992年，华为倾其所有，并以高达20%~30%利息筹得贷款，前后投入1亿元人民币于研发中。华为当时有个内部政策——谁能够给公司借来一千万，谁就可以一年不用上班，工资照发。这是华

为第一次也是最大的一次冒险，可以说是孤注一掷。任正非清楚地知道，这一役只能胜不能败，否则华为将从此消失。在动员大会上，任正非站在5楼会议室的窗边沉静地对全体干部说："这次研发如果失败了，我只有从楼上跳下去，你们还可以另谋出路。"言语间充满了悲壮。任正非这种置之死地而后生的做法，反而使华为的创业团队心中燃烧着一股激情：一定要推出华为自己的数字交换机，为公司的生存和发展杀出一条希望之路。

有人问华为掌门人任正非："华为一年销售462亿元人民币的秘密是什么？"任正非不假思索地说："因为华为一年申请到的专利超过1000件！"ASIC(Application Specific Integrated Circuit，特定用途集成电路)在华为的产品中使用非常广泛。之前，华为的ASIC全部进口，成本很高，且容易受制于人。任正非下决心要研制出具有自主知识产权的ASIC。为此，华为设立了专门的ASIC设计部，并投入了庞大的人力与物力资源。这样，华为每年都设计出几个主要芯片，然后由德州仪器或摩托罗拉等公司加工，以替代直接购买的芯片。华为每次用于芯片规划、投入生产的费用都超过2000万元人民币，截至2003年，华为仅芯片规划一项，累计投入就超过40亿元人民币。ASIC芯片设计部门成立3年，员工就达到了300人，成为当时国内最大的芯片设计公司。后来，ASIC芯片设计部独立为"海思半导体"，在完成华为交付的研究任务的同时，开始面向外部市场。华为自己设计的芯片成本在15美元以下，直接采购国外厂商现成芯片则超过100美元。华为一年至少需要数百万片芯片，就相当于有上亿美元成本被节约出来。这成为后来的华为3G产品以优价取胜的关键因素。

据国家知识产权局统计，2005年上半年，华为以1231件专利申请位居国内企业申请量首位。华为累计申请专利8000多件，其

中包括在美国、欧洲等二十多个国家和地区申请的800余件次。华为在自主知识产权上能形成今天的局面，确实来之不易，它与华为公司长期的持续巨额投入是分不开的。以华为的3G产品为例，华为的3G产品从1995年开始进行原型机的设计和研究，到1998年进入开发阶段，2000年进入测试阶段，2004年年底终于部署了6个WCDMA商用网络，并突破了西欧市场，这个“破蛹成蝶”的过程经历了整整10年的时间，累计研发投入已经超过50亿元。

“华为最有价值的东西不是宽大的厂房，而是一系列拥有自主知识产权的核心技术。”华为副总裁宋柳平说，通信领域多年前是欧美跨国企业的领地，没有足够的专利和核心技术，根本没法参与竞争。为此，华为早在1995年便形成了专门的知识产权部，通过制度流程进行科学管理。华为自主研发形成的技术积累相对于同类企业具有了不可逾越的核心优势。



华为的自主研发是十分灵活的，并不是紧紧局限于核心技术，商业利润是研发的惟一评判标准。1996年华为开始研究CDMA时发现，最底层核心的技术开发，华为无法插手，因为高通公司已将几乎所有CDMA核心技术用若干专利覆盖，没有10年的持续投入，不可能有所突破。第二层非核心芯片或专用芯片的开发，华为下了很大的工夫。第三个层级是“板级开发”，板子上任何一个器件的更换、任何一种可能的新设计都去尝试，只要每块板子节省一元钱，就可以形成几千万元的利润。二、三级的应用研究，不是基础性的研究，虽然不足以在核心技术上立于不败之地，却可以带来直接地经济效益，华为就是凭借着二、三级的开发加上专利购买，跨入通讯设备供应第一集团的。

需要指出的是，在华为看来，有效的激励机制是实现知识产权

积累的保证。据介绍，华为为取得专利的员工提供高达万元的奖金，更重要的是，重要专利的发明人将得以将其专利证书列入华为坂田基地数据中心大厅的“专利墙”，这种极大的荣誉大大激发了研发人员进行技术创新的积极性。

提升企业自主创新能力的方法很多，但一般说来，以下诸种途径是具有创新能力的大公司通常采用的：

途径一：引进、消化、吸收再创新。在实践中，要适度加大对消化创新投入的力度。2002 年，华为引进 Switchcore 路由交换技术。华为在千兆交换路由技术 CXE 的基础上创新出了 Quidway(R) S5516 产品，以较低的成本面向企业网市场。

途径二：系统集成创新。技术装备的发展，很大程度上都是靠集成创新，通过把各个环节的技术创新的成果集中起来，能够形成一个解决重大任务的大型的技术。

途径三：原始创新，在中国主要是由科学院、大学来实施，在企业里实施有一定的困难。

途径四：通过技贸结合，国际招标。

途径五：通过国际兼并，拥有知识产权。国外有一些企业有技术，有技术成果，有开发力量，但是没有市场，通过兼并的方式，拥有他的知识产权，拥有他的技术成果，可以提升我们的自主开发能力。2003 年华为对网络处理厂商 Cognigine 的收购大大加强了华为在交换机和路由器核心处理器方面的能力。

途径六：通过委托国外研发来拥有知识产权。

途径七：在国外设立研发机构，或者与国外合作进行研究开发，共同拥有知识产权。现在国外很多研究机构愿意跟中国进行合作。另外，通过在国外设立研发机构，把国外的技术力量、研究成果为我们所用，华为就是采用这种方式。

途径八：由国内设计，国外制造，或者是进口关键零部件由国内制造，通过这种方式来提升自主创新能力。

途径九：产学研结合，企业研发与大学、科学院相结合。联想就是因为背靠中国科学院这一独特的资源，才迅速发展起来的。

途径十：通过内资企业和外资企业，特别是跨国公司在国内设立的合资公司，由合资公司办一个研发中心。

著名咨询专家姜汝祥博士认为，华为的技术积累，使其有实力向通信产业链条的中央靠拢，并有能力在国际中获得更多的机会。在他看来，华为是“中国企业的另类成功典范”，从代理商做到通信技术提供商，从高成本的粗放式研发到建立起 IPD 机制的分散流程式研发体系，从“错估”小灵通市场前景到豪赌 3G 之后加快的国际化布局，从官司缠身的被动局面到重新认识华为，华为在技术发展道路上显示出令人震撼的勇气。



46

防人之心不可无

在狼的世界里，没有绝对的全心全意的信任，他们不仅对狼群外的动物或环境小心提防，也不会轻易地把身体上最容易受攻击的颈部随便的暴露在同族的面前，他们知道，惟一可以相信的只有自己。

北京时间2003年1月24日，思科系统有限公司宣布对华为技术有限公司及其子公司就华为非法侵犯思科知识产权提起法律诉讼。在思科公司向法庭提交的长达77页的起诉书中，思科指控华为在四个方面侵犯其知识产权：盗用IOS源代码、盗用思科技术文件、盗用命令行接口、侵犯专利权。

面对国际巨头的发难和国内外媒体汹涌而至的报道、分析甚至猜测，一向对新闻界保持低调的华为公司声明，华为将坚决、积极地应诉以保护自己的合法权益。到2003年10月1日，华为公布了最新消息：思科与华为已签署一份协议，以中止目前在德克萨斯州地区法院的未决诉讼。这起火药味十足的诉讼以和解的形式结束。华为与思科的诉讼案让华为完善了对知识产权的认识。华为对专利的认识不再满足于注册本身，而是深刻体会到，专利也是市场

竞争的工具。要更安全的国际化，是华为从与思科的官司中得出的一大感悟，所谓“害人之心不可有，防人之心不可无”。

在华为，研发办公区、实验室与其他部门完全物理隔离；在整栋大楼里，即使研发部门总裁级别的人员也没有权力使用便携机，所有的研发人员一律使用台式电脑；并且，电脑上一律封机箱，无法使用 USB 口(闪存)；一般来说不许连接互联网，有特殊需要使用互联网的部门和人员需要得到信息安全部的单独审批，并且，所有信息进出的端口都要被严格监视。软件行业最值钱也最关键的是软件编写中最基层的源代码。在华为，这些源代码被保管在 24 小时有人监控的保险箱里，外面层层设置有电子门禁的大门，其安全程度远远大于现金。有员工称：“在华为，连一只苍蝇也难飞进去。”华为实施了严格的信息保安措施，有人形容“比得上国家保密局”。

多年来，为保护自己的知识成果，华为投入了大量的人力和物力，先后制定了《员工保密协议》、《华为人行为准则》、《文档保密管理规定》、《计算机网络管理规定》等一系列规范和制度。华为还与每一位员工签署了有关协议和承诺书，员工保证不伤害公司的利益，不做任何侵犯公司知识产权的事情，使员工与华为之间形成了严肃的契约关系，这些承诺还包括在离开华为后的若干年内，员工不能从事与华为形成竞争关系的工作。



对于那些被华为认为侵害了其合法权益的人员，华为从来是严厉打击，绝不手软。近几年，华为以自己的知识产权被侵害为由，提起了多起诉讼，多名前华为员工被追究了法律责任。2003 年 8 月 21 日，华为公司传输部原技术人员王志骏、刘宁、秦学军因与华为发生“以自主创业为名盗窃公司的核心技术”纠纷，被深圳检察机关批捕，羁押 9 个月，并正式立案。任正非认为，技术是华为人的公共财富，是华为人赖以生存和发展的基础，任何窃取这些成果的

行为都是不可能被原谅的。紧抓对知识产权的保护这很大程度上源于华为的行业特点，技术是华为的看家本领，而技术大部分都是一代代华为人通过长年累月的研究，经历了无数次失败后积累起来的。

华为与思科的诉讼案结束后，华为更加注重研发过程中的专利使用，并对涉及专利的内部管理体系进行了调整，调整后，华为研发过程更向国际化靠拢，越来越系统化，对于专利的管理更加职业化。任正非曾经有过形象的比喻："好比有一座山，山顶已被外商专利占领，华为就大力发展山脚下的专利，把山脚围起来，从山顶下山时必须经过华为的专利，我们就用山脚下的华为专利换取山顶的外商专利。"

在整个研发流程中，华为异常关注如何帮助员工取得专利，为此，华为为员工编发了《国内专利申请流程》、《国外专利申请流程》、《专利国外申请指导》、《专利分析流程》、《专利分析指南》等资料，下发了《专利申请加快处理需求管理规定》、《版权与软件管理办法》等文件。散布在各研发部门的专利人员手把手地培训一线研发人员关注直至取得、维护专利。而在与思科的官司后，华为调整后的研发过程开始更加注重研发过程中的专利使用，对专利的申请越来越系统化和职业化。

企业在加强知识产权保护时要注意以下两点，一是企业如何防止侵犯他人知识产权的问题；一是企业如何防止知识产权被侵犯。为避免上述情况的发生，企业应当建立自己的知识产权管理体系，包括对企业名称、商标、产品装潢、专利技术、商业秘密、版权等方面的管理，在日常经营中提高权利保护意识，防止被侵权与侵权情况的发生。

一份内部资料显示，从 1995 年成立知识产权部门以来，华为

已经累计申请国内专利5000余件，其中85%为发明类，截至2004年6月，获得授权1127件；累计PCT申请或国外专利申请641件，申请国内外商标注册677件。从2002年以来，华为公司年国内专利申请量一直居国内企业第一位，2004年起，华为每年新增专利申请量将保持在2000件左右，这个数目要比欧美企业多一些，但比日韩企业少一些。三年内，华为四度获得国家科技进步奖，其中智能网获得一等奖，光网络、GSM等获得二等奖。这些形成了华为的技术壁垒，有效遏制了他人侵犯华为的权利。

当知识产权纠纷发生时，企业应该如何应对。胡力耘说，首先当然是要做好自己的知识产权管理，尊重自己的知识产权，更要尊重别人的知识产权。当面对知识产权纠纷时，首先要管好自己，打铁得首先自身硬。自己认为自己真正没事，才能理直气壮。

其次，应该针对不同国家，不同的文化、法律环境做出有针对性的应对，如组建内外部团队(包括律师团队)等。国内企业若要实现国际化，必须适应国际化的游戏规则，尤其在知识产权方面。华为认为提高企业的危机管理能力，除了提高对危机管理的认识外，很多措施例如建立一套相应的规范的应对机制、邀请专业的危机管理公关公司给企业提供建议、意见等都是非常必要的。



47

要么领先，要么灭亡

诺贝尔文学奖获得者拉迪亚德·基普林说："弱肉强食如同天空一样古老而真实，信奉这个原理的狼得以生存，违背这个原理就会灭亡。"这个世界永远属于强者，对于华为来说，技术领先正是强者的标签、生存的基础。

在《华为的红旗到底能打多久》一文中，任正非明确指出："我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……我们制定的产品和规划管理都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务问题上，我们的交换机已经领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。"任正非清醒认识到的这一点，实际上是我国大多数企业发展的真实情况。

华为始创之时，直接生产人员不到 200 人，而研究开发人员多达 500 人，如果减去这 500 人，一、二年内企业效益不会减少，还会大幅度提高，甚至可以创造一个奇迹，但任正非意识到技术领先是持续发展的根本。任正非坚持着技术领先原则，创造性地利用"压

强”战术，持续地、大规模地集中有限的财力打歼灭战。

在技术研发上，华为走的是一条由跟踪模仿到超越领先的道路。20 世纪 90 年代，华为通过代理香港 HAX 交换机获得了原始资本积累。从做代理商那天起，任正非就渴望做出自己的产品，这种渴望成为华为涉足自有技术开发的源动力。1994 年，任正非用去全部“家当”投入半机械、半数字的入门级产品 JK1000 的开发，不惜冒着“将全部鸡蛋装在一个篮子里”的风险，将所有的人力、财力、物力投入到通信这个技术密集、资金密集的产业中。这时的华为与其他同类的厂商技术水平没有多大的差别。

1995 年，全国邮电部门全网采用了华为研制的 7 号信令，华为的产品优势明显体现出来，这年 5 月，由华为研制、承建的上海 160 信息系统、128 自动/人工寻呼系统进入了正常运行状态，华为的产品线在不断地延伸，开始走向规模化的有序发展，其综合能力大大增强。华为在跟踪模仿的盲目研发中，逐步找到了方向，并逐步体现出其自主研发的实力。



1997年之前，中国移动通信 98%的市场都被外国电信公司占据，但任正非对无线通信领域和 GSM(Group Special Mobile，移动特别小组)充满了信心，他坚持加大对无线和 GSM 的投入，并告诉华为人“我们要做的就一定要成功”。1997 年，华为 GSM 检测中心在北京建成，这是世界上第七个 GSM 检测中心。1999 年初，华为为了使自己开发、设计出来的 GSM 全套产品抢占市场，打破外国产品在无线通信领域一统天下的局面，任正非亲自出任了无线产品部门总经理。

2000 年之后，在越来越多的产品上，华为开始具备了改进并创新的能力。最近，在下一代网络(NGN)、3G 全系列设备、光网络、ADSL(非对称数字用户环路)宽带等领域中，华为的技术实力已经

在全球进入了第一阵营，并成为市场的领先者。

“华为选择技术生存，意味着华为把所有资源投入到一个箩筐中，不会留给自己太多的退路。”华为北京研究所路由产品线总监吴钦明告诉《商务周刊》。在研发历程中，似乎华为经历过的选择都带有“孤注一掷”的味道。

有这样一个故事：在森林里，两人遇到了老虎，一个人撒腿就跑，还有一个人先穿鞋，然后才跑，先跑的那个人很不理解，问穿鞋的人：“老虎来了，你穿鞋有什么用啊？”穿鞋的人回答：“我只要跑过你就行了。”在“竞争猛于虎”的商场上，只要比对手多跑出一小步就能够赢得生存的机会。对于华为来说，技术就是最灵光的跑鞋。

1997年圣诞节前，任正非访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。访问结束后，他写了一篇《我们向美国人民学习什么》的文章，对比了中美两国高科技公司在技术开发上的本质区别：“IBM 每年约投入 60 亿美元的研发经费。各大公司的研发经费都在销售额的 10%左右，以此创造机会。我国在这方面比较落后，对机会的认识往往在机会已经出现以后，做出了正确的判断，抓住机会，形成了成功，华为就是这样。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造机会，引导消费。他们在短时间席卷了‘机会窗’的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的根本原因。”

任正非认为，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多、更大的机会。在技术领先的道路上，华为主张：(1)员工在这个成长圈中处于主动位置，所以要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有

力、有序地推动公司前进。(2)寻找机会,抓住机会,是后进者的名言;创造机会,引导消费,是先驱者的座右铭。(3)机会是由人去实现的,人实现机会必须有个工具,这就是技术,技术创造出产品就打开了市场,这又重新创造了机会,这是一个螺旋上升的循环。

在华为人看来,在电子信息产业要么领先,要么就灭亡,没有第三条路可走。在技术研发上,华为由前期完全利用本土资源,在国内进行以跟踪国际先进技术为主的独立自主研发,发展到综合利用国际国内智力、物力资源,在国际国内都设立研究机构,且以国际研究机构为主力,在追踪世界先进技术的基础上,进行适当超前的研发。可以预见,未来的华为可能会以技术领先者的角色引导和改变这个世界的生活。



18

研发，国际化的捷径

狼，在捕猎中善于取巧。黄羊的奔跑速度，是狼无法超越的。狼会选择一个坡下有水泡子的地方，采取三面环围的方式，暗中埋伏，当黄羊吃饱后，奔跑能力下降时，突然现身。把羊群逼入水泡子，几乎不费力地一战而胜。

真正意义上的国际化是指资源配置的全球化，是一种资源配置方式的改变，即充分利用、合理配置全球资源，生产出成本最低、质量最高的产品。企业的国际化是一门艺术，尤其是成功的国际化模式可以使有限的资源得到了最恰当、最完美的配置，在实现目标的过程中，体现了企业各个体系的完美和谐。目前，中国企业的国际化道路有以下四种模式：在海外办厂的海尔模式；通过资本运作的联想和 TCL 模式；靠低成本和低利润将产品卖到海外的长城模式；借助海外品牌，进行委托加工的贴牌模式。

走国际化的道路，华为创造了一种新而巧的模式：通过设立海外研发机构，以实现各个领域的国际化。

1999 年 6 月，华为在印度的“硅谷”班加罗尔成立了印度研究所。2004 年 12 月，华为的印度研究所一跃成为中国第一个获得

CMM4 国际认证的软件研发机构。虽然，华为印度研究所的成功与当地良好的软件产业环境是分不开的，但事实让人们也不得不承认华为所选择的道路是正确的。随后，华为在其他地区也复制印度研究所的模式，先后在美国硅谷和达拉斯、俄罗斯、印度、瑞典等地设立研发机构，并且也取得了很大的成果。

华为不仅在国外设立大量的研发机构，还大量派遣国内管理人员、技术人员到国外考察、交流、学习，与世界一流公司建立联合实验室，这些跨区域性研发机构的建立，加快了华为国外机构在文化、管理等各方面的融合。到 2005 年，华为已在全球建立了 40 多个分支机构，在海外的员工已达 3000 多人。通过多年来在海外设立研发机构所取得的成就，华为已经先于国内其他同行在国外拓展了市场，打响了“中国制造”的牌子。

《华为基本法》明确规定，华为在发展过程中必须广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系。



在以自主开发为基础进行开放合作的原则的指导下，华为已经与 TI、摩托罗拉、IBM、英特尔、AT&T、朗讯、ALTERA、SUN 等世界一流企业广泛开展技术与市场方面的合作。2005 年，华为与爱立信、西门子签订了 WCDMA 专利交叉授权协议。作为 TD-SCDMA 产业联盟的主要成员，华为与国内其他企业解决了有关专利的许可和交叉许可问题。

2005 年 6 月 24 日，信息产业部吴基传部长在对华为技术有限公司考察中，对华为公司自主研发的 WCDMA、CDMA1X、GSM、光网络、数据通信、宽带、视讯系统等产品及其市场应用情况十分关注，并且对华为已拥有的研发队伍以及实现了国内外研究所的协同工作从而保证了研发的高起点和产品的高质量表示赞许。

2006年3月6日，华为公司在北京推出具备业界领先水平的多业务综合接入平台 QuidwayA8010Expert。该产品采用国际通用的19英寸标准机箱和全交换体系结构设计，支持 MGCP、H.248 标准，具有丰富的上行接口、丰富的信令支持及 IP 地址占用少、体积小、功耗低等特点，并且具备向 NGN 媒体网关平滑演进的技术优势，端口密度业界最高，单框/单机架达 3840/11520 端口，目前已率先在海外十多个国家和地区成功使用，并以其卓越的系统性能，受到国外运营商的普遍好评。由此可见，在设立海外研发院、树立华为品牌的引领下，华为已经逐渐拓宽了国际市场，使自己的产品走向了国外。

华为公司通过设立海外研发机构，牢牢抓住了国际化这个“牛鼻子”，进而实现其他领域的国际化。华为的这种独特的模式具有如下优点：首先，在国际市场上，海外研发院为其塑造了良好的企业形象。其次，设立海外研发机构也有利于华为产品的“本地化”。最后，海外研发机构也为华为带来了良好的品牌效应。

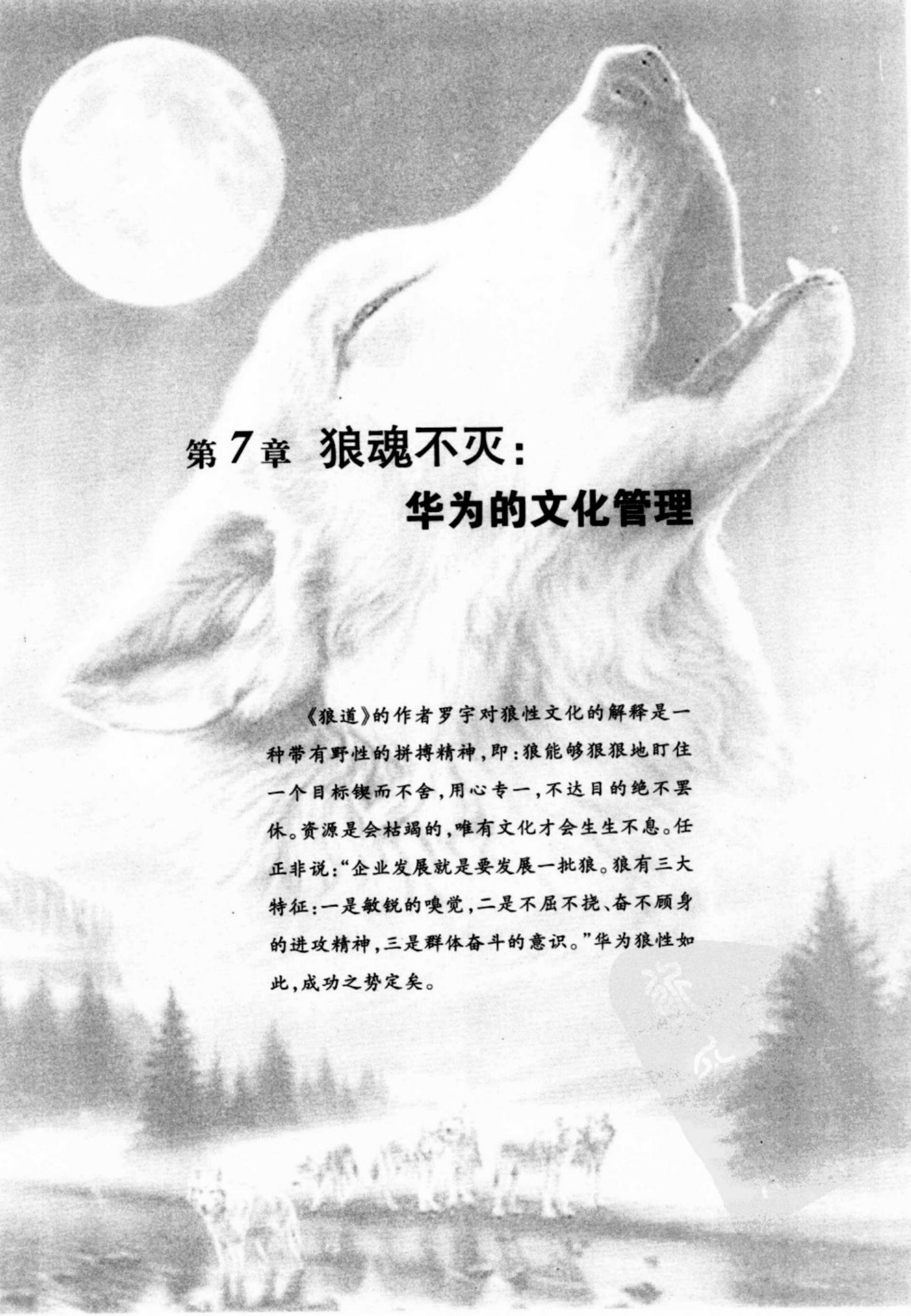
华为“研发先行”的策略扣开了国际市场的大门，由于华为海外研究机构的良好声誉，以及华为技术和产品的先进性等综合因素，华为在国际市场上率先树立起了中国通信类制造企业的强大品牌。例如，在泰国市场，华为从移动智能网切入，迅速取得客户对华为产品品牌的认同。此后，华为产品在泰国实现了从移动智能网、光网络、GSM 到交换机和数据通信产品的全面进入。又如，在德国市场，华为通过与德国国家技术研究院、西门子公司、CETECOM 公司以及 IPC 协会等国际公司和国际组织的合作，其产品最终进入德国的广阔市场。对于海外客户来说，认识华为似乎就是从其海外研发机构开始的。

研发是国际化的手段，而不是最终目的。对我国高科技企业来

说，要想“走出去”，光靠技术合作，在海外设立一些研发机构显然是不够的，最终还是要靠综合实力。现代企业增强综合实力的关键在管理，华为十分明白这个道理，为此，华为的国际合作已不再是纯技术的合作，其在管理领域参与的合作反而范围更广、内容更深。另外，对于华为来说，要想继续拓展国际市场，就要适应全球销售模式，如果采用原来单一的直销模式，肯定是不适合的。华为曾表示，在国际市场上，分销模式是最常规、最有效的销售模式，而且在做法上更经济，华为肯定是要借鉴和采用的。综上所述，华为的国际化模式是：以在境外设立研发机构开路，充分利用国际智力资源，直接参与国际先进科技领域的开发与合作，逐步增强自己的综合竞争力，从而使自己逐渐向跨国公司靠拢。

在不断地摸索中，华为找到了适合自己的道路，也提供给企业管理界一种新的研究路径。“IT 教父”施振荣说：“大陆企业国际化的模式越多越好，不但可以同时有多条道路探索，又能节省时间。”华为的成功经验提供给国内企业一个便捷的国际化途径。





第7章 狼魂不灭：华为的文化管理

《狼道》的作者罗宇对狼性文化的解释是一种带有野性的拼搏精神，即：狼能够狠狠地盯住一个目标锲而不舍，用心专一，不达目的绝不罢休。资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。任正非说："企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。"华为狼性如此，成功之势定矣。

49

家一般的团队文化

狼是最具有团队意识的群体。成年狼会自觉为小狼崽和狼妈妈寻找食物，或在狼妈妈外出捕食时帮助照看小狼崽，并且失去父母的小狼崽会得到狼群最好的照顾。与此相同的是，华为团队精神的核心就是互助。

华为非常崇尚“狼”的三种特性：其一，有良好的嗅觉；其二，反应敏捷；其三，发现猎物集体攻击。任正非认为企业只有固化了员工的团队合作精神，才能获得生存、发展的机会。华为是一个巨大的集体，华为成功的关键是把这些高素质的人员团结到了一起，通过企业文化这个转换器，让每个人在充分发挥自己能力的同时，发挥了团队的最大战斗力。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为团队文化的体现。华为接待客户的杰出能力让日本一家国际知名电子企业的老总在参观华为后大为震惊，他认为华为的接待水平是“世界一流”的。华为的接待是立足于团队合作的基础上的，对客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来。

有一次，杭州某地市局副局长带领 4 个人到深圳基地参观，华

为迅速从不同部门抽调出人员，组建了20人的团队直接提供了全过程的服务。首先，杭州办事处的秘书填写了客户接待的电子流，由办事处会计申请了出差备用金；然后，深圳的客户工程部接待人员打电话到杭州办事处核实和修改电子流中的行程安排，安排专门的司机和接待人员到机场接机、安排住宿；这时，系统部职员会及时打电话和销售人员确认高层接待事宜，并且负责安排高层领导接待；接下来，公司某总监在酒店设接风宴招待参观人员，同时，公司总台会打出电子屏幕：欢迎某某局长一行；饭后，由公司另一总监在公司会议室向客户统一介绍华为的产品战略；紧接着，带领客户到公司产品展示厅由不同的展厅人员分别讲解移动产品、传输产品、宽带产品；然后，由生产部人员带领客户参观生产部；之后，回到会议室，由各职能部门总监介绍华为企业文化、财务管理、产品研发、公司前景等等；最后，由公司副总裁设送行宴，由客户工程部到机场送行。



华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。接待客户参观，这样一个再简单不过的接待，就涉及了华为的各个职能部门，假设没有团队精神作为支撑，很难想像，这样一个完整的客户服务流程能够顺利完成。华为内部规定从签合同到实际供货必须在四天的时间内完成，华为销售人员在相互配合方面的效率之高让客户惊叹，让对手心寒。

任正非在《至新员工书》中写道："华为的企业文化是建立在国家优良传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。"华为非常厌恶的是个人英雄

主义，主张的是团队作战。

为了加强员工之间的合作互助意识，在很多公司已经废弃集体宿舍的“先进”潮流下，华为竟然给员工造集体宿舍，以提供给员工充分的交流和了解的机会。深圳基地的“百草园”，可以容纳近 10000 人的小区全部住满，在一个相对落后的关外，华为打造出了一个环境一流的世外桃源。百草原的最大意义不在于为员工解决了住宿的问题，而是通过集中的居住强化了员工之间近距离的感情。

《走出华为》的作者汤圣平曾和离开华为的几个朋友满怀深情地说：2000~2001 年我们在杭州紫云饭店 6 楼的生活最让人怀念，可谓“流金岁月”。那些日子，只要回到宿舍，我们便“走家串户”，拉着也是从外地调过来的女同事一起看比赛、聊天、喝酒。2000 年的“欧洲杯”期间，我们的生活简直就是大学时代的“华为版”，一群人坐在地上吮着田螺、喝着啤酒、尽情地欢呼。

众所周知，微软公司使数以百计的员工成了百万富翁。可是，鲜为人知的是，他们中许多人在取得了经济独立之后，却仍继续留在微软工作，并且微软公司的工作条件并非舒适安逸，一周工作 60 个小时是常事，在主要产品推出的前几周，每周的工作时数还会过百。那么是什么神奇的吸引力，竟使这帮百万富翁，甚至亿万富翁，不是因为自己经济的需要而如此卖命地工作呢？答案是：完全超越了自我的团体精神。这种把个人归属于集体的团体意识，是很多公司都在刻意追求和培养的，这种意识能使员工工作热情更高、工作体验更深、工作效率更高。

海尔集团总裁张瑞敏说，狼在战斗中坚持团队精神，协同作战，为了胜利不惜牺牲或粉身碎骨，以身殉职。在商战中这类对手是最令人恐惧，也最有杀伤力。在实践中，应该如何打造合作无间

的团队精神呢?

首先,企业要认识团队存在的价值。华为把“团队合作精神”写进了《华为基本法》,任正非明确指出:我们倡导团队合作的工作方式,每个人都要学会调用公司资源来共同完成一项任务。

其次,营造相互信任的组织氛围。华为通过营造“家”的氛围,使组织每个成员间建立起朋友或家人的关系,从而使成员间的情感上相互信任,构成了一个团队最坚实的合作基础。在华为的员工培训中,有一种很典型的团队精神训练法:“信任跌”,让一人站在将近一米高的桌子边上,背对着身后的伙伴,他必须从一个高台上仰面倒下,并深信身后的伙伴会将她接住。这个活动要求组织的成员必须完全的信任你的伙伴,相信他们可以接住你,培养出了一种相互信任的氛围。

再次,在组织内慎用惩罚。适度的惩罚有积极意义,过度惩罚是无效的,滥用惩罚的企业肯定不能长久。华为的奖赏是毫不吝啬的,这些可在华为的“高工资、高奖励”中看出。



最后,建立有效的沟通机制。理解与信任不是一句空话,往往一个小误会反而给团队带来无尽的麻烦,这就需要沟通来促进情感的交流。华为的沟通机制不仅体现在上班的 8 个小时内,在日常生活中沟通同样是无处不在的。

50

回报合理的奉献文化

在高等肉食动物中，狼是少有的蚕食同类的动物。换一个角度讲，为了种族的繁衍和兴旺，狼会在生命最后时刻，毫不吝惜地将自己的身躯奉献出去，拯救饥寒交迫的同伴。

华为的奉献文化有三个层次，第一层次是为华为人奉献自己的价值，使自己的团队更加卓越。第二层次是为自己的客户奉献价值，全心全意为客户服务。第三层次是要为整个社会奉献华为的价值。

在一个组织里，人与人应该是一种什么样的关系？有人认为是管理与被管理的关系，组织里只有管理者和被管理者。有人认为是合作关系，人与人是平等、合作的，每个人根据自己的岗位承担着任务和责任。其实，一个人若不懂得在团队中主动奉献，就算他能力再好，也会变成团队进步的阻力。所以，组织内部门与部门、人与人之间建立起奉献关系，组织才会成为高效的组织。

奉献关系建立后所产生的基本现象是：每个处于流程上的人更关心他能够为下一个工序做什么样的工作；每个部门都关心自

己如何调整才能够与其他部门有和谐的接触；下级会关心自己怎样配合才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。

因为奉献文化的“洗脑”，华为的员工都有着超出常人的工作激情。华为秘书的工作比较琐碎，操心的事很多，没有定式可言，凡是说不清楚该让哪个岗位做的事，都由秘书来做，分配给秘书做的事，秘书永远不能说“不”，熬通宵也要把任务完成。很多秘书都有这样的感触：“如果哪天晚上六点钟回家，就觉得很不正常。”

许晖是海外市场部的一名普通秘书，因为工作需要，她一连好几个月没有休息过一天。一天，她向领导请假两个小时，说去办“急事”，领导询问事由。她突然大声说：“给我两个小时，让我嫁出去。否则就嫁不出去了！”她就用这两个小时领了结婚证，嫁出去了，但没有休一天婚假。作为各个部门之间管理润滑剂的秘书，在工作岗位上以奉献的精神把各项工作决不推延、没有任何借口的完成，使管理层的领导从日常琐事中解脱出来，专注于创造性的劳动，这对于提高工作效率起到了很大作用。华为人把自己的有限价值全心全意的奉献于团队中，为了共同的目标，鞠躬尽瘁。

沃尔玛全球商场的店规仅有两条：第一条，客户永远是正确的；第二条，如果客户错了，请参考第一条。任正非将这两条规则移植到了华为：客户没有错，有错的只有华为人自己。有这样一个故事，2003 年 5 月，某客户按照合同来提取 358 件货物，华为在对那 358 件货物进行了及时、正确地复核、校验后，在与客户交接时发现，由于客户方清点失误，漏点了 6 件货物。华为的发货复核和发货组没有简单地对客户说：客户的失误不是我们职责范围内的事情。为保证交付给客户的货物正确、清晰，华为发货复核及发货组暂停其他货物的装运，克服货物装载紧凑及时间、场地限制等负

面因素，主动协助客户卸货重新清点，然后又将货物装载好交给客户运走。

结果，客户在广州火车站清点货物，发现还是少了6件货，华为发货复核和发货组员工闻讯，立即赶赴火车站协助客户清点，经过紧张细致的清点，在混乱的火车站台上的各种货物中，华为员工找到了所有的货物，也找到了问题所在：客户将几件捆绑在一起的货物当成一件，所以漏点了。

即使错误方是客户，华为人也不会埋怨客户，更不会撒手不管，因为，在他们心目中，为客户奉献是十分光荣的。任正非曾经动情地说："这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，用户服务人员照亮了公司、消耗了自己。华为今天市场这么好，赢得这么多用户的信任，是大批用户服务中心的华为人用青春和心血铺就的。"

100年前，美国标准石油公司有一位小职员叫阿基勃特。他在出差住旅馆的时候，总是在自己签名的下方，写上"每桶4美元的标准石油"字样，在书信及收据上也不例外，签了名，就一定写上那几个字。他因此被同事叫做"每桶4美元"，而他的真名倒没有人叫了。公司董事长洛克菲勒知道这件事后说："竟有职员如此努力宣扬公司的声誉，我要见见他。"不久，阿基勃特成为美国标准石油公司的股东、董事会成员，洛克菲勒卸任后，阿基勃特继任第二任董事长，后来成为标准石油公司历史上贡献最大的董事长之一。洛克菲勒对阿基勃特的大力提拔正是因为他的奉献精神，洛克菲勒认定，为了公司的荣誉，可以舍掉自己名字的人，肯定是能够创造公司辉煌的人。

华为对社会的奉献主要表现为两个方面：一个是生产出优质的产品，另外一个是设立各种回报社会的基金。华为在全国数十所

重点大学都设立了华为奖学金，从1998年开始，华为在各大高校专门设立了2500万元的“寒门学子”奖学金。

当被问到捐赠三分之一财产给慈善事业的原因时，李嘉诚强调，他自己坚持的核心价值就是公平、正直、真诚与同情心。他鼓励从商的人，要共同打造奉献的文化，“我们要同心协力，积极、真心、决心在这个世上散播最好的种子，并肩建立一个较平等及富有同情心的社会，亦为经济、教育及医疗作出贡献；希望大家抱着慷慨宽容的胸怀，打造奉献的文化，实现我们人生最有意义的目标，为我们心爱的民族和人类创造繁荣和幸福。”

《华为基本法》里对华为精神的定义是：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、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。”华为在建设奉献文化的同时，还坚持获益与公平的原则。获益是华为文化的核心、基础。任正非说“华为企业文化建立的一个前提是要建立一个公平、合理的价值评价体系与分配体系”。获益的含义是对于为华为奉献的员工华为会给予回报。正如任正非所说，“我们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。



51

最有效率的军队文化

狼在猎取食物的时候，常常会遇到猎物的拼死抵抗，一些大型猎物有时还会伤及狼的生命。但狼只要锁定目标，不管跑多远的路程，耗费多长时间，冒多大的风险，它是不会放弃的，不是你死，就是我活。这种不达目的不止步的坚韧狼性在华为有着明显的体现。

《向解放军学习》一书明确指出：用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕和贫穷的砝码是效率；决定企业赢利能力的也是效率，而人类最有效率的组织就是军队。

任正非作为中国最优秀的企业家之一，他在早期接受了军队血与火的洗礼，军事管理思想浸入到了他的脑海最深处，他用军队的管理思想和管理方法创建了华为，这个高效率的企业。

华为的军队文化渗透于日常的工作中，渗透到了员工的内心深处。比如，华为召开员工大会之前，经常会号召大家大唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》等革命歌曲。1998 年，市场部年终培训结束后，在公司的大食堂里合唱《解放军进行曲》，当时，任正非和全体员工都在台下观看，由于时间紧张，市场部事先没有排练，舞

台上又没有扩音设备，大家就那样扯着嗓子唱。任正非自己首先激动起来，站起身来带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，饭堂里歌声飞扬，声震四方，大家群情激昂，精神振奋。

革命歌曲，作为一种沟通形式，把战斗激情注入了华为人的思想中。一位曾经的华为人深有感触，当年在华为玩命般拼搏的日日夜夜，身心始终处于亢奋、狂热状态，不知疲倦，不计条件。由于战争式的市场手段屡试不爽，战争意识渗入人心，沉淀下来，就成了华为企业文化的基因之一。

这种战斗激情的灌输，对华为人来说，影响很大。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。军事文化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，形成了不怕吃苦、迎难而上的精神。



军队文化已经渗透到了华为员工的血液中。随手一翻华为的内部讲话和宣传材料，感觉像重新回到战争年代，字里行间充斥着激情、鼓舞、煽动、号令和诱惑："活下去是硬道理"、"为了市场销售增长所做的一切都不是可耻的"、"企业就是要发展一批狼"、"胜者举杯相庆，败者拼死相救"、"狭路相逢勇者胜"等等。这些战斗性很强的概念体现了华为员工强烈的生存意识和生存能力。

不仅任正非推行企业军事文化、实施军事化的管理，通用公司的前首席执行官、"全球第一 CEO"杰克·韦尔奇对军事化的管理也情有独钟。20 世纪 90 年代初，第一次海湾战争结束后，与日本企业较量并已经重振美国企业雄风的通用公司董事长杰克·韦尔奇决定：每年选拔 200 名退役军官充实企业中层以下管理队伍，并且要求通用的各级管理者要逐批到西点军校接受军训。他认为：军队的管理方式改变了当代的商业习惯。

在军队这样一个"铁打的营盘，流水的兵"的组织中，为保持

制度的延续性，就要把组织需要的各种优秀人才吸收进组织中来，并使之成为组织骨干。为保证这个政策的组织落实，解放军甚至在“急、难、险、重”任务中，进行“火线入党”，重用那些在关键时刻为了党的利益能够冲得上去、不畏流血牺牲的战士。任正非是深谙此道的企业家。他在华为集团进行全员持股计划，把高级管理人员变为企业的股东，成为企业的主人，使他们死心塌地地为企业发展出力，并能够分享到企业发展和增长的快乐。任正非对他身后的“狼群”说：“拿下狮子周围那些领地来，会有你们各自的份额。”这是华为最初推行全员持股的原动力。正是靠这些，任正非以三流的产品卖出一流的市场，从一个注册资本 2 万元的小型交换机代理商发展成了总资产上百亿元的民族工业的一面旗帜，实现了超常规发展。

“服从命令是军人的天职”，军人出身的任正非在多年的军旅生涯里养成了绝对服从上级命令，以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在军事化管理体制中，执行力至关重要，否则组织就难以有高效率，难以及时应对各种突发的危险。

华为新员工培训纪律中有一条是“皮鞋、西裤、衬衫、领带一个都不能少”。从进入华为第一天起，每个员工都要接受严格的检查，不合格的必须立即改正，拒绝改正者，很可能被开除。华为不管你喜欢与否，只要是规定，你就必须遵守和执行。甚至，任正非强调“不合理制度惟修改后才可不遵守”，他认为，公司的规章制度也不一定合理、正确，尤其是在不同情况下，对于不同的对象而言。但是，为了保证执行的效率和绝对的权威，任正非宁可牺牲某些公平，宁可犯一些明显的错误。

服从就是在执行中不问为什么，只想怎么干。张建华在《向解放军学习》中这样描写军队的服从文化：我刚参军到部队，班长对

我们这些新兵说:新兵怕炮,老兵怕号。意思是,新兵听到炮响,浑身就哆嗦;而老兵听到军号响,就一激灵。开始我不大明白,但吃了几年军人饭、自己也成为一个老兵的时候,明白了个中道理。军号就是命令,而命令是需要"令行禁止"地执行的呀!军人的一天是从接受"号令"开始的:起床号响起,起床,一直到熄灯号响起,就寝。指挥官发出"稍息、立正"口令,队列中的人按口令指示操作。新兵到部队后,班长上的第一堂课就是:服从。在军中,服从是无条件、不能讲价钱的。

《把信送给加西亚》之所以成为全球销量超过8亿册的畅销书,关键在于"执行"两字。在这个"送信"的传奇故事中,那位名叫罗文的英雄接到麦金莱总统的任务——给加西亚将军送一封决定战争命运的信,他没有任何推诿,把信成功的送到了在古巴丛林的山里,没有人知道确切的地点也无法联络的加西亚手里,完成了这件"不可能的任务"。



毫无借口的执行文化是高效率团队的必备要素。在美国,最大、最优秀的"商学院",不是哈佛,不是斯坦福,而是西点军校。第二次世界大战以来,西点军校培养出来的董事长有1000多名,副董事长有2000多名,总裁有5000多名。军事化人才是很多企业梦寐以求的人才。军队文化,是华为正在实行的并会坚持贯彻下去的文化内涵。

52

永不停歇的创新文化

狼坚定地奉行“随遇而安”的哲学，永远适应越来越严酷的生存环境。他们适应了地球上日益恶劣的自然环境，也适应了人类的陷阱、毒药和子弹。它们应付变化的强大的适应能力源于永不停歇的创新精神。

华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中华为体会到，只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。

创新是企业成长的动力和跳板，因此，西门子将“创新文化”作为公司的首要战略。它们认为，创新文化不单纯包括技术创新，同时还有员工激励、团队精神、创新自由等等因素。西门子董事兼集团技术副总裁 Claus Weyrich 在谈到创新文化的重要性时，指出：“员工的优秀表现是西门子取得成功的基石。优秀不仅仅体现在对技术本身的掌握程度，更多地关系到动机和主动思考等个人品质相关的因素。我认为好的工作环境能大大激发人们的创造热情，这

个环境除了乐于相互协作的同事之外，更重要的是它可以帮你实现自己的想法。”

华为极其推崇创新，在对创新不断的孜孜追求中，华为对创新形成了自己的观点。

不创新是华为最大的风险。这个观点是对创新的肯定，因为华为的研发能力与国外同行相比差距很大，有人据此认为华为没有必要创新。华为深知“逆水行舟，不进则退”的道理，要求公司由上到下树立创新意识，公司的最高层一直到研发总部，不断营造和倡导创新的氛围，在这样的环境里，研究人员没有太多的束缚或限制，可以放开思路大胆设计、创造。任正非明确指出：“没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。”创新是生命活力的体现，正像华为研究室墙上的标语所说：新产品在我们手中，质量在我们手中，企业美好的明天在我们手中。从某种意义上说，正是由于华为等一批国内通信公司的成长以及一大批先进通信产品的问世，才使得西方公司改善服务、大幅降价，仅移动蜂窝设备就从每载频 5 万美元降至 1.5 万美元。华为的创新意识是华为成功的基石，也间接为国家节约了数百亿采购成本。



华为创新的动力来自于客户的需求。2005 年 2 月，华为以全球无线通信设备制造业快速成长者的身份出席了在戛纳举行的 3GSM 盛会，华为以“创新、质量、成本的平衡”为主题作了精彩的发言。在发言中，华为首次提出：创新必须以降低客户 TCO(生命周期成本)为目标，以提高网络质量为标准。在坚持基于客户需求的创新理念的基础上，华为提出了快速建网的分布式 UMTS 基站解决方案，这个方案引起了各界的强烈反响，华为无线产品线副总裁余承东介绍说：“分布式基站解决方案，围绕‘降低站点获取难度，

节省 TCO'这一核心需求，遵循 CPRI 标准，采用分布式方案，把基站按照功能单元进行分解成基带和射频单元，无须机房，节省站点资源，并且可以降低 TCO 达 30%以上，是对传统基站建设模式的创新，提升了 3G 网络的盈利能力。”

创新的内容主要在技术上和管理上。这个观点回答了华为要在什么地方创新。一方面，华为持续每年提取大于销售收入的 15%用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破。另一方面，管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为公司提出国际接轨的管理目标，同时请来西方顾问在研发、生产、财务、人力资源等方面做长期合作，在企业的职业化、制度化发展中取得进步，企业的核心竞争力得到提升，企业内部管理开始走向规范化运作。

集中力量，各个击破的创新方式。在创新的方式上，华为主张有重点的集中力量，各个击破；主张团队做战，不赞成个人英雄主义。任正非曾经在内部多次说过：“华为知道自己的实力不足，我们不是全方位的追赶、而是紧紧围绕核心网络技术的进步，投注全部力量。我们要紧紧抓住核心网络中软件与硬件的关键中的关键，形成自己的核心技术。”集中优势兵力打歼灭战，为确保华为创新的成功提供了方法保障。

在一家名为“创新”的研究机构中担任首席执行官的阿敏·阿贾兰认为，只要满足三个条件就可以培育出创新文化：

(1)激励手段(包括物质奖励或对个人进行表扬)对于鼓励人们分享各自的主意至关重要。著名电信公司沃达丰的研究发现，在没有创新激励机制的公司中，有 29%的员工从不提出任何新建议；而在有创新激励机制的公司中，这一比例只有 8%。

(2)确立一种收集和采纳好主意的途径。比如,拥有一套全公司通用的内部网,使好主意可以在特定时间里得到检视,并可在适当情况下提交到公司高层。

(3)认识到人类无法提前"计划"创新很有必要。企业应该尽一切可能引导客户和供应商的需求,努力营造一种有利于创新的环境。

创新会使人联想到实验室里身穿白大褂的科研人员,或者有着另类创造行为的年轻人。其实,创新可以是无形的,创新就是对程序和工作组织的逐渐改良,就是一种民主调整的文化。



53

踏踏实实的学习型文化

在狼族社会里，一匹成狼的死亡会严重危及整个族群。如何寻找安全的巢穴以抚育小狼，追踪目标猎物或寻找可靠的水源等知识，都可能随着一匹老狼的殒命而消逝，如何传承知识，对狼群或企业同样重要。

据美国国家研究委员会调查，半数劳工技能在3~5年内就会变得一无所有，而以前这段技能淘汰期是7~14年。特别是在工程界，毕业10年后所学能派上用场的不足1/4。在通讯行业，技术更新速度之快，竞争之激烈是其他行业不能比拟的。在无时无刻都处于激烈竞争的通讯行业里，如果没有强大的学习能力，就一定会惨遭淘汰。对于这一点，任正非看得非常清楚，所以在华为，任正非一再强调，所有的员工都必须不断地学习。

对于学习，任正非有自己的观点："世上有许多'欲速则不达'的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项技术精通是十分难的。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着

什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的。努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。”

在《谈学习》一文中，任正非直言不讳地说：“员工有不学习的权利，公司也有在选拔干部时不录用的权利。”招聘优秀人才的同时淘汰沉淀层，是华为人力资源的一贯政策，对于员工，不学习将得不到提拔机会；对于干部，无论职位多高、资历多深，都不能躺在功劳簿上睡大觉，不学习、不进步就意味着下岗。任正非的逻辑是，作为一个功利性组织，华为的首要责任是要活下去，而要想在竞争日趋激烈的 IT 业长盛不衰，“没有太懒的羊、太胖的羊的拖累是首要条件。”



有关研究表明，一个科技人员应用的知识的总量大约只有20%是在传统的学校学习中获得的，其余的约 80%是在工作和生活中为适应需要而获得的。华为学习型文化的另一重要体现是岗位轮换。部分知识型员工并不了解自身的真正兴趣，恰当的岗位轮换可以让员工寻找到自身的潜力与兴趣所在，华为非常提倡知识型员工不定期的岗位轮换。如果某一职位与知识型员工的兴趣和个性完全不符，一成不变的工作很可能造成创造力的丧失和过早的热情消磨。丰富的工作内容不仅可以充分地调动好奇心，更是发掘真正兴趣的必要方式。当知识型员工在多彩的工作挑战中找到真正与自己兴趣相关的岗位后，就会从漫无目标的“鼹鼠”变成执著的“螺丝钉”，在岗位上深入探索。

2000年，华为动员了 200 多名硕士到售后服务系统去锻炼，在动员会议上，任正非明确告诉这些硕士们，华为跨世纪的网络营销专家、技术专家就从现场工程师中选拔。一年后，那些硕士们有的

分流到各种其他的岗位上，有的留在服务系统做了维修专家。通过技术、业务、管理等岗位的轮换循环，华为人在工作中更有活力。

国内外很多成功的企业，都有一个共同的特点，那就是十分重视员工的培训。培训是学习型企业的必备要素。IBM 每年为内部员工在培训方面的投入多达 20 亿美元，它不仅创建了各类培训学院，还建立了网上大学，采取“自助餐式培训”的方式，为员工的自选培训提供了更多的便利，由此造就了众多优秀人才；摩托罗拉公司目前花在培训方面的资金四倍于美国工业企业的平均水平，每年用于员工的教育培训费用超过 10 亿美元，其著名的摩托罗拉大学已有 14 个校区，分布于世界各地；西门子公司把培训看作是竞争的要素之一，它在国内外共拥有 600 多个培训中心，开设了 50 余种专业培训，每年参加各种定期和不定期培训的员工多达 15 万人。有资料表明，在全球 500 强企业中，50%以上都是学习型的企业。美国排名前 25 位的企业，80%是学习型企业。全世界排名前 10 位的企业，100%是学习型企业。

华为同样极其重视员工的培训工作。以华为大学为主体的华为培训体系集一流教师队伍、一流教学设备和优美培训环境为一体，拥有千余名专、兼职教师队伍和能同时容纳 3000 名学员培训的基地。培训广泛采用案例、体验、多媒体培训、小电影演示培训、Audio Training 等教学手段，并大力发展了基于 E-Learning 和电视网络的远程教学。

任正非不仅强调员工的自我学习和对员工的培训，而且还强调学习不能流于形式，要学以致用。华为为各类员工设计的培训针对性强、体系健全。(1)新员工培训系统，将课堂教学、分组研讨、团队竞赛、集体活动等有效结合，让新员工理解公司的价值观和经营理念，认同公司文化，掌握基本的工作常识和专业技能，成长为具

有可持续发展能力的新一代华为人。(2)管理培训系统,运用"领导发展领导"的培养模式,采用案例研讨、角色扮演、管理游戏等多种教学方法,使华为人深刻理解公司战略、培养高效管理的素质与技能,逐步走上职业化管理的道路。(3)专业与技术培训系统,涵盖产品、技术、人力资源、财经、IT 等方面,分类规划实施,对每一种角色从任职要求与职业发展两方面进行规划,提供系统化的培训培养措施,使人才成长与公司发展相互促进,培养职业化的工程师与专家队伍。(4)营销培训系统,由具有丰富营销经验和管理经验的优秀教师开发课程和教学授课,全面发展营销人员的综合能力,为华为市场一线培养和输送最优秀的营销人员。

蒙牛集团总裁牛根生在《学习型文化让企业站到巨人的肩膀上》一文中谈到:人和动物的一大区别是人有文字,动物没有。所以,动物每一代都是退回原点,从零开始,人却可以读到远古时候的记载,站到所有前人的肩膀上。学习型文化,正逐渐成为企业成功的关键所在。



54

落地生金的文化建设

任正非曾回忆:“公司初创时期处于饥寒交迫、等米下锅的时候。我们是一群饿狼,只有让‘狼性’爆发才能生存。”从最初的创业到后来的发展,华为充满了坚韧、顽强、不舍、凶狠等典型的“狼性”特征。而且是一群可以咬死任何庞然大物的本土狼。

“精神对物质的比重是三比一”。任正非认可拿破仑的这句格言,历来看重精神的作用。他说:“碳元素平行排列,可以构成石墨,非常松软;而若三角形排列,则可以构成金刚石,异常坚硬。”在诸多资源的排列组合中,他特别强调塑魂工程,也就是文化建设。

现在,很多企业意识到了企业文化的重要性,如何落实企业文化建设成了各企业管理效能的分界点。当前,企业文化建设中普遍存在着这些问题:或急功近利急于求成,或只求形式不求实际,或一厢情愿有呼无应,结果是雷声大雨点小,文化建设一阵风儿吹跑了。企业文化建设有势能没动能,缺乏“六性”,即针对性、远见性、操作性、全局性、控制性、连锁性。企业文化建设环节不紧凑,效果不明显,影响不持久,出现无的放矢、广种薄收的局面。华为文化的

“做实”是文化建设中的典型,给各界管理者提供了一个参考。

华为总裁任正非曾有一句名言:物质资源总会枯竭,只有精神与文化生生不息。这位中国 IT 业的领军人物多次考察以色列之后,对于犹太人在沙漠上建国的那份智慧、精神和勇气甚为折服。在《资源是会枯竭的,唯有文化才能生生不息》一文中,号召华为人向犹太民族学习:“以色列这个国家是我们学习的榜样,它说它什么都没有,只有一个脑袋。一个离散了 20 个世纪的犹太民族,在重返家园后,他们在资源严重贫乏,严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋,他们是靠精神和文化的力量,创造了世界奇迹。”

华为文化的主要来源有:一是国内外著名企业的先进管理经验;二是中国传统文化的精华;三是现有华为企业家创造性思维所产生的管理思想。华为公司认为文化不是娱乐活动,而是一种生产关系。创业初的华为公司一无所有,华为的财富是靠知识、技术、管理而积累起来的,是在人的头脑中挖掘出的财富。



华为员工危机意识的培养是建立在任正非在阿联酋考察时有所感悟的基础上的。任正非说:“阿联酋作为一个沙漠里的小国,他们和以色列一样非常伟大,他们把石油所得资金转化为一种民族文化,让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育,通过这种不断的循环,用一百年的时间,成为了一个非常发达的国家。现在他们的商业收入已占国民收入的 40%,继续这样发展下去,当石油枯竭时,他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。”受这次考察的启发,任正非断然抛出“华为的冬天”的论调,在企业发展一帆风顺的阶段,提醒华为人要为过冬做好准备。

实际上,国外企业的管理和流程的先进性一直在影响着任正非的思维。1994 年 6 月,任正非带队访问了阿尔卡特在法国北部

的工厂，阿尔卡特先进的自动化生产线和员工一丝不苟的工作精神，给任正非一行留下了深刻的印象，参观结束的时候，任正非对当时随团的华为品质管理的负责人胡红卫非常坚决地说："你记住，阿尔卡特的今天就应该是我们的明天。"

任正非受中国传统思想的影响甚大，其管理思想渗透、融合了儒、法、道等传统哲学，华为内部形成的焦裕禄式的奉献精神就是来源于此。在无私奉献精神的感召下，当工作和家庭不能同时兼顾时，很多华为人自觉地选择了工作，将家庭事务暂放一边。

2000年1月22日，对于华为员工金森林来说，是一个终生难忘的日子。这天公司领导将来参加青青世界(深圳一家度假村，华为培训基地之一)GSM技术培训的动员大会，同时，他的太太被送进了产房。由于动员大会是上午8点整开始，作为培训的负责人之一，在会议开始前必须检查一遍会议是否准备就绪。为此，金森林在医院坐立不安，一方面是为小孩的出生，一方面是为会议的准备。在鱼与熊掌的权衡之下，他选择了工作。金森林匆匆离开了医院，赶去青青世界，按照会议的安排一项项进行了检查，发现了几处问题，并及时进行了更正，使会议准时召开。当主持人宣布会议开幕、掌声响起来的时候，他的手机也同时响了起来，太太用十分虚弱而兴奋的声音告诉他，生了一个7斤8两的大胖儿子，金森林的泪水忍不住流了下来。为公司的事业无私奉献、不斤斤计较，是华为提出的小胜靠智、大胜在德的精神内涵之一。这里的"智"是指技术、营销等具体的操作层面的因素，这里的"德"是指思想意识等精神层面的东西。

任正非经常有意识地传播、修正华为的企业文化，以优秀的企业文化感召华为人、统一华为人的思想。在任正非看来，华为文化的特征是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。他说："我们

要以服务来定队伍建设的宗旨。我们要用优良的服务去争取用户的信任,从而创造资源。这种信任的力量是无穷的,是我们取之不尽、用之不完的资源。有一天我们不用服务了,就是要关门、破产了。因此,服务要贯穿于我们公司及个人生命的始终。”

任正非提出:“文化是为华为公司的发展提供土壤,文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松,管理是种庄稼,其使命是多打粮食”。企业文化建设属于意识形态范畴的长期的思想文化素质开发工程,不能定人定量定任务定时间,凭一两次文化活动、一两次投入就能取得明显的效果,这是不实际的。企业文化建设靠从日常积累开始,从细节培育开始,从点滴引导开始,从基础投入开始。为将华为企业文化建设扎根于华为日常管理之中,华为提出了“8小时之内”和“8小时之外”的划分。

8小时之内的企业文化就是实施企业管理。8小时之内企业文化活动是对管理制度和规范的酝酿与推行,是对个人组织行为的考核评价活动。员工之间管理思想的交流与沟通,管理制度、规范的酝酿与推行以及员工个人组织行为的考核与评价,都是在构筑一个企业“魂”,这个构筑过程就是文化的过程。管理是这一文化过程的外在表现,是把企业“魂”凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中。

在8小时之外,华为公司努力丰富企业文化与生活,增强员工之间的情感沟通,提高员工的工作生活质量和思想境界。8小时之外文化活动是对个人组织行为和情感的培养以及个人组织行为能力以外的其他智能和体能的评价活动,表现为公司提供一个释放和评价个人能量的场所。华为通过8小时之外的文化活动,使员工生活丰富多彩,身心得以休息、放松,恢复体力和脑力,修整队伍,调节生活。同时,华为在文化活动中有意识地培育员工的参与意识

和乐观向上的企业家精神、敬业精神、创新精神、团结合作精神和奉献精神。如华为提倡缺乏合作精神的人去踢足球，多参加一些集体项目；提倡缺乏创新精神的人多参加一些探险活动；提倡没有奉献精神的人多参加一些义务劳动等等。8小时之外的企业文化生活是为提高8小时之内的工作能力和情感服务的。

文化是永不枯竭的资源，正如任正非所说："不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化粘接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪（20世纪）形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。"

PDG

第8章 血狼兵团：华为的组织管理

广阔无垠的旷野上，一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进，一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大，作为开路先锋，它在松软的雪地上率先冲开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时，便会让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。组织性是华为团队所向披靡的基础。

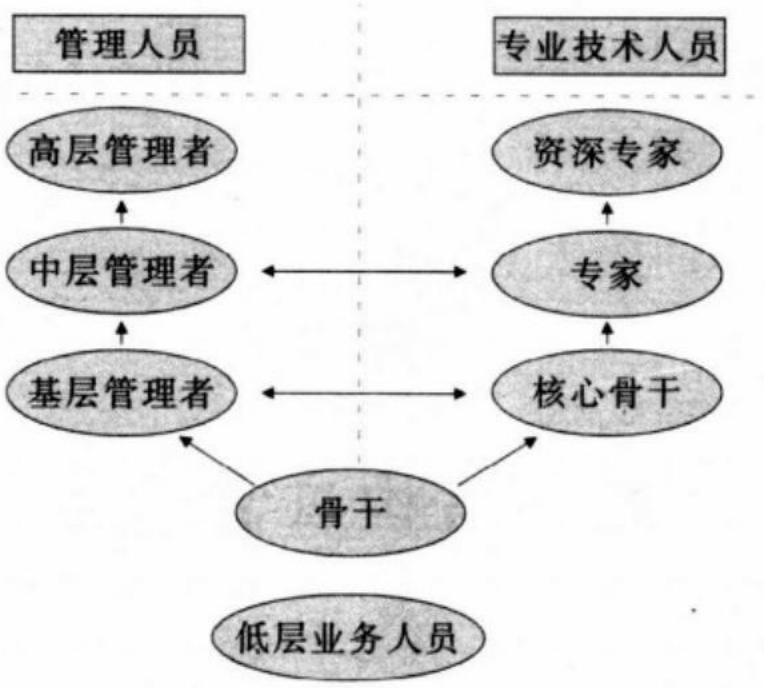
55

矩阵结构应需而生

狼过着群居的生活，一群狼一般7~8匹，它们有自己的领地、自己的角色分工。狼如果不得不面对比自己更强大的对手时，必群起而攻之，不管面对任何困难，依靠团队的力量，它们总能成功完成。

矩阵式结构的出现是企业管理水平的一次飞跃。当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时，就需要矩阵式结构的管理。与很多主张建立三角形组织结构，强调组织结构稳定的企业管理专家不同，任正非主张建立一种可以有所变化的矩阵结构。

从公布在华为公司网站上的员工职业发展通道图，我们可以看出，华为公司的组织结构一共有五层。任正非说：矩阵式管理结构是公司的惟一出路，公司所有的制度都应有强化矩阵结构的思想，如充分授权、加强监督等，否则官僚主义就会妨害公司的进步。但是，矩阵结构要不断演进，水平和垂直交叉的结构是最稳定的结构。



任职资格双重晋升通道(资料来源:华为公司中文网站)

华为的矩阵结构是应需而生的。华为所在的电信产业处于急剧变化中,每3个月就会发生一次大的技术创新。为适应这种急剧变化,华为必须建立起一个既可保持相对稳定,又可迅速调整以适应变化的组织结构。华为建立起的组织结构由一个静态结构、一个动态结构和一个逆向求助系统组成。一旦出现机遇,相应的部门就要迅速出手抓住机遇,而不是整个公司都去抓机遇。在该部门的牵动下,公司的组织结构必定产生一定的变形。在这个过程中,相互关联的要素(流程)没有发生变化,但联系的数量和内容变化了。一个系统发生变化,所有系统都跟着变,这种变形是暂时的,当阶段性的任务完成后,就会恢复到常态,即所谓"纲举目张"。



如为了适应迅速扩张的海外业务,华为的组织结构也同步发生着变化,充分体现了"纲举目张"的灵活性。早在几年前,华为就将销售部门按区域划分成国内和海外两大部分,分别由两位高级副总裁负责。海外这部分又被分成了八大区域,每个区域都组建了区域总部,从而将决策职能前移,加快在海外的决策反应速度。

到了2005年年底,随着结构的调整,原来偌大的一个中国区

被“降格”为全球九大区中的一个大区，而原来只负责海外销售的高级副总裁胡厚崑成了全球销售和客户服务部门的负责人。至此，在华为内部，已经没有国内国外之分，而只剩下了全球市场和各个大区的概念。

除了地区线之外，为了适应国际通信行业的变化，华为在产品线和客户线方面也做了很大的调整。在产品线方面，一方面华为将电信核心网业务整合成完整的解决方案，另一方面则计划将业务网分拆出去独立发展。在客户线方面，华为针对每家大客户成立了一对一的全球系统部，一般都是由大客户所在国家的华为公司总经理作为牵头人。这样，华为的组织结构已经与 IBM 的多重矩阵的组织结构非常相似，整个公司有产品线、客户线、支撑平台以及地区总部四条线贯穿其中。

2005 年 11 月，华为又对业务部门做了一次梳理，日常最高决策层重组为 EMT(Execute Management Team，执行管理团队)，包括市场和服务、战略和市场、产品和解决方案、运作和交付几个部门。他们的主要职能分别是销售、市场营销、研发和供应链，这几大业务部门再根据自己的实际情况调整内部的组织结构。加上财务、策略和合作、人力资源三大部门，整个华为被重组成七大部门。

随着组织结构的适时而变，华为市场营销的地位也得到了进一步的提升。总结海外市场开拓的经验，华为把新组建的战略和市场营销部门从原来的营销工程部脱离出来。以前在海外的很多地方，华为的销售和市场营销是重合的，如今，市场营销从原来的销售和客户服务职能中分离出来，并被赋予了更高的定位：它不仅要在研发和销售部门之间建立起一座桥梁，还起到牵引公司发展方向的作用。为了强力推动这个部门，“猛将”徐直军担任了负责人，他也就成了华为的 CMO(首席营销官)。在战略和市场的下面，新

组建了全球市场部门,原欧洲地区部总裁邓涛调任该部门负责人。

矩阵式结构的优势在于它能使人力、设备等资源在不同的产品、服务之间灵活分配,组织能够适应不断变化的外界要求。劣势在于容易形成人浮于事,多头领导官僚作风的氛围。

IBM的矩阵式组织结构是由郭士纳大胆引进的,IBM 从矩阵结构中更多的是获得利益,而其中最为直接的效果就是大大削减了人力成本。IBM 雇员的高峰期达到了 45 万,经过郭士纳改革,最低谷达到了 26 万左右。如果按照 10 万人民币的平均年薪来算,IBM 每年大概节约了 25 亿美元人力成本。而且,由于矩阵式管理的层级结构,多个领导的审核也可以最大限度地降低决策失误。即使是解决一个小客户的投诉电话,IBM 通常也需要调动两三个部门的五六个员工,这样可以保证决策的正确性。

任正非认为,华为永远都不会有一个稳定的矩阵结构网,当该结构网收缩时,就会叠加起来,意味着华为要精简部门、岗位和人员;扩张时,网就会拉开,就要增加部门、岗位和人员。在这一过程中,流程保持相对稳定。适合的才是最好的,华为在不断调整中寻找最适合的组织结构。



56

事业部制是扩张的利剑

任正非说:“公司成长到一定时期会有一个新的起步阶段,这个阶段是同等机会阶段,会产生许多新的增长点,新的增长点带来的问题还是管理。人力资源管理和事业部建制是两项很重要的工作,是华为公司膨胀中的首要问题。”

事业部制最早起源于美国的通用汽车公司。20 世纪 20 年代初,通用汽车公司合并收买了许多家小公司,企业规模急剧扩大,产品种类和经营项目增多,而内部管理却纷繁混乱,极不利于公司的发展。当时担任通用汽车公司常务副总经理的 P.斯隆参考杜邦化学公司的经验,以事业部制的形式于 1924 年完成了对原有组织的改组,使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功,成为实行事业部制的典型,因而事业部制又称“斯隆模型”。

当企业发展到一定规模时,随着原来产品利润空间的下降,多数企业就会面临多元化的选择,而这个发展阶段往往会伴随着组织形态的调整。事业部制被认为是与多元化相适应的组织方式之一。华为的组织形式采用了矩阵形式的事业部制,这适合于其规模大、产品种类多、为保持灵活而分权的特点。各事业部都是利润中心,实行分权原则,有利于增强激励,减小代理成本。同时,由于企

业中有一个绝对权威(总裁任正非),因而重大的决策又能够保证集权,统一筹划。实践证明,华为的企业组织是成功的。

早在1997年春节制定的《华为基本法》草案中,华为就明确提出要实行事业部制:华为将实行二维结构,即按战略性事业划分的事业部和按地区战略划分的地区公司共同存在,事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务职责;地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心,承担实际利润责任。

1998年,华为开始有选择、有步骤地进行事业部试点,第一个被选作试点的是华为通信(莫贝克)。1993年成立的华为通信是在董事会领导下的,由华为控制的具有独立法人资格的子公司。在试点初见成效的基础上,华为先后对公司组织结构进行了重大改造,成立了多个事业部,如华为3COM事业部的成立对华为的国际化战略就有着重大的意义,帮助华为实现了当时最需要的"国际化"。



"集中政策,分散经营"是事业部制的主要特征,企业最高领导层摆脱日常的行政事务,集中力量研究和制定企业发展的各种经营战略和经营方针,而把最大限度的管理权限下放到各事业部,使他们能够依据企业的经营目标、政策和制度,完全自主经营,充分发挥各自的积极性和主动性。

在实践过程中,事业部制最主要的问题在于"控制"。华为公司对事业部坚持开放周长、控制圆心的策略,下设三大委员会,即人才资源委员会、财经管理委员会和产品战略投资综合评审委员会,保证了对事业部的有效控制。华为认为,如果控制了周长,事业部就很容易被束缚住手脚,没有办法发展;如果不控制圆心,就会失去方向感。所谓放开周长就是要给予事业部足够大的独立决策的权利,所谓控制圆心就是要始终将事业部限制在可以控制的范围

内。华为将包括人力资源、仪器设备在内的公共资源对事业部全部开放，以加快事业部的发展速度。

在任正非看来，对事业部失去控制就失去了建立事业部的目的，“子公司能吞掉母公司，更是个笑话，是控制关系的完全颠倒”。任正非主张通过控制事业部的资产与运营指标，以达到其控制目的。在对事业部的控制系统中，华为把考核作为最重要的因素，通过考核建立起有效的内部动力机制、牵引机制和约束机制。华为对事业部的考核主要是从宏观评价和大指标体系两个方面进行，最终则都是落实到人的评价。

需要指出的是，IBM 与华为对事业部的控制手段是不同的。IBM 对事业部的有效控制，是通过改善其支持系统来提高领导体制的适应性，健全咨询会议和董事会下的各种委员会，聘请社会名流参加咨询，担任董事，组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子来实现的。尽管 IBM 与华为的控制手段不同，但其原理和结果是相同的。

实施事业部制的另一常见问题是经营部门自主经营，会更多考虑部门利益而忽略整体利益，同时机构重复设置，造成公司资源的浪费。针对这个问题，华为采取了相应的措施。

一定时期内，华为的事业部制仅限于研发环节，其中试验平台、生产平台、采购、市场平台为各事业部共享。在各研发事业部，也强调执行共同的研发流程，通过经验库、公共基础模块的建设以及频繁的人员流动，强化技术共享。在任正非的设想里，事业部是华为的利益主体，是华为经济利益的主要来源。事业部不需要做通用的资源工作，而只需要做专用资源的工作，要创造资源、利用资源，寻找新的经济增长点。

事业部制是把双刃剑，企业必须把握好尺度。1933 年松下电



器在日本开始实行事业部制，几十年来事业部的灵活机制为松下电器的高速发展奠定了基础。然而当松下电器的事业部的数目超过200多个的时候，事业部制的弊病自然而然地反映出来。众多的事业部之间在产品研发、资源共享、部门协调、市场敏感等方面出现不可解决的矛盾冲突。

当时松下传真机有两个事业部，家庭传真机事业部见专业传真机销路不错，便研制出专业传真机进行生产和销售，而专业机事业部则反向推出了家庭传真机。松下电器(中国)有限公司总经理浅田隆司曾尖锐地指出："这还只是部分，其实在松下所有类别的产品中，几乎都有两个或多个事业部在运作。"

2000年6月新上任的社长中村邦夫，做了一个对松下具有革命意义的决定，宣布废除事业部制，从根本上否定了原松下集团的经营方式。松下电器下属的36个部门重新划分为4个业务分公司，即4个分社：AVC网络领域、家电产品领域、产业设备领域以及元器件领域。

在把握事业部的"度"上，华为做得相当成功。华为规定，在地区公司负责的区域市场内，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行，事业部不能搞军阀割据、自立山头，这样就避免了资源浪费，实现了资源利用的最大化。

没有一种组织结构可以适应任何经营环境和战略，一方面，事业部对产品市场规模、顾客群体的特征以及竞争对手了如指掌；事业部对不断变化的企业经营环境可以迅速作出反应，表现出对消费者的极大关注，充分体现顾客第一的经营理念，可以不断增加企业管理经验，提高企业学习曲线，降低企业内部成本。另一方面，当环境发生变化之后，事业部有着难以克服的弊病：企业的多样化导

致事业部数目的不断增加，加重了总部的管理成本；事业部的产品分工不甚清晰，这种体制最终导致部门之间在产品开发时的重复现象；不同事业部里设置的功能部门，如财务处、人事部、销售部等等，耗费了公司大量资源。

适者生存，只有那些在环境发生变化、企业经营战略进行调整之后对企业的组织形式迅速进行调整的企业才能在激烈的竞争中得以生存，华为在以后发展过程中的一大难题是：如何应用事业部这把剑的锋利而又不被割破手指。



57

沟通是团队的润滑剂

狼是最善交际的食肉动物之一。它们用嚎叫、用鼻尖相互挨擦、用舌头舔等身体姿态来交流，使用唇、眼、面部表情等复杂精细的身体语言来沟通，利用气味来传递信息。



狼嚎的含义有好几种，有的是为了寻求配偶，也有的是呼唤同伙前来帮助御敌。例如，当一头母狼在狼窝附近发现有一只或几只鬣狗企图袭击幼狼时，母狼不但会勇敢地冲上去保护孩子，与敌人进行拼死搏斗，而且在寡不敌众时，还会把嘴对着地面，做出一种奇怪的动作，然后发出一声长长的嚎叫声。这是母狼在发出求救信号，周围活动的狼一听到这种叫声，都会纷纷赶来相助，协助母狼将敌人驱赶出去。狼嚎还保证了狼在其他方面的广泛合作，尤其在幼狼的养育过程中，母狼经常通过嚎叫，招换来其他的雌狼，帮助它照看孩子，自己则可以抽出身去寻找食物。

美国著名未来学家奈斯比特曾指出："未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。"组织沟通是管理中极为重要的部分。在华为，沟通为

员工营造了一个极具人文关怀的工作氛围，增强了员工的归属感。

2004年中秋，数千华为儿女还奋战在世界各地，不能在中秋月圆之夜与家人团聚。华为国际营销部向每一位常驻或出差海外员工的家属，寄去了一封慰问信和一盒月饼，表达公司对他们节日的慰问以及衷心的谢意。这件看似不起眼的小事，却让千万华为人及他们的家属感到无比的温暖。这次邮寄月饼，华为没有花费多少钱，却博得了员工家属们的喝彩，更主要的是，通过这次沟通的机会，任正非让华为人的家属更多地了解华为的过去、现在和将来，让他们知道，自己的亲属在一家极有前途的企业工作。通过赢得家庭的支持，充分调动了华为人工作的积极性。

有这样一个案例，某知名医院被病人投诉于媒体，说医师对病人不负责。院方查看病历，发现从诊断病情到处方都是正确的，这说明医师是认真负责的。为什么病人要投诉呢？院方在处理此问题的过程中发现，病人投诉的原因是："在整个接诊的过程中，医生都没有抬头看过我一眼，居然把处方开出来了"。一个沟通的眼神决定了医院的综合素质。

很多企业管理人员认为：沟通并不是很难的事，我们每天不都在企业内外部进行着各种各样的沟通吗？的确，沟通就像人们呼吸空气一样自然。但是，很多组织中仍旧存在这些不良情况：许多信息被扭曲，组织内部充满谣言蜚语，上下级关系不和谐，同事之间相互猜忌，上层决策得不到充分地执行。如何改善组织沟通以避免或减少这些问题的出现呢？

华为十分在意考核沟通的过程和薪酬发放的沟通过程。华为每年都有一个非常宏大的"发红包"活动，那时公司的高层几乎全部出动，包干到户到各个部门进行"发红包"，比如，市场部的几位副总裁按片区分赴各地，根据保密原则，分头分级和员工进行沟

通。具体的沟通内容有:(1)发放红包。告诉你今年的"红包"是多少。(2)自我评价。问你对结果的意见,对自己的优缺点的评价,对未来的发展道路的展望。(3)指导意见。结合之前公司的综合评定活动告诉你去年的表现,指出你的优点和不足以及发展方向。(4)激励沟通。勉励你好好工作。

不只是发钱,只要事关评价,比如季度的例行考核、劳动态度评定、任职资格认证,华为的部门主管都会和员工沟通,就考核结果的由来,优点在哪里,不足在哪里进行讨论,甚至还要制定详细的绩效改进计划。华为把考核不仅当作一个结果,而且作为一个过程,让员工知道公司的战略、公司的导向、自己的价值、自己的优点和不足以及未来的发展。通过各种形式的考核实现了一次面对面的公司与员工的对话,员工与员工的对话,员工与自我的对话。不仅发了钱,还传递了真情和价值观。



柯达公司有一种很著名的沟通形式:Open Door。员工可以随时到主管或更上一级主管的办公室,与公司的管理人员直接进行沟通。柯达倡导员工直接提出自己认为正确的建议,而不必在意级别之分。在柯达内部,员工间直呼其名,无论他是总裁、总监还是经理,让员工感觉大家是完全平等的。

前通用电气 CEO 杰克·韦尔奇在公司管理沟通领域提出了"无边界理念"。通用电气公司"将各个职能部门之间的障碍全部清除,工程、生产、营销以及其他部门之间的信息能够自由流通,完全透明"。在这样一个沟通理念的指引下,通用电气更为有效地使公司内部信息最大限度上实现了共享。

现代管理理论提出了一个新概念,称为"高度的非正式沟通"。它指的是利用各种场合,通过各种方式,排除各种干扰,来保持他们之间经常不断的信息交流,从而在一个团体、一个企业中形成一

个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。有很多的反对意见认为:非正式沟通渠道等同于小道消息,它破坏了团队的稳定。华为的“吃”文化是对这种观念的彻底批判。

部门领导请下属吃饭在华为是司空见惯的事情。每次吃饭三五成群、浩浩荡荡,一般都是部门领导和他的员工们同去。菜足饭饱,领导买单。在华为有一种不成文的规定,领导当官是沾了下属的光,领导应该感谢下属,所以领导请客。吃什么不重要,最重要的是和谁一起吃。饭桌拉进了领导与员工的距离,两者充分沟通,组织成员能够提出新意见、好想法,领导能够对员工的意见及时而有效地进行反馈,最终达成良好的沟通氛围,以至在最大限度上调动了组织成员的积极性。

“吃”文化还有效地促进了部门间的合作。华为总部派人到办事处做支持,事情还没谈,先吃饭再说,也就是找一个咖啡厅或者干净的小饭店。吃的同时,顺便把本次来的目的、对策全都穿插进去。饭吃完了,问题也就谈完了。吃人嘴短,办事处各方面当然会积极配合。

戴尔有这样一句话:“能从错误中重整旗鼓,最重要的工具之一就是沟通。”总起来说,改善组织沟通的途径有:

(1)企业应重视沟通者自身的沟通技能的提高。提高组织沟通者自身的沟通技能是改善组织沟通的根本途径。

(2)企业应根据企业发展需求有目的地健全组织的沟通渠道。结合正式沟通渠道和非正式沟通渠道的优缺点,设计一套包含正式沟通和非正式沟通的沟通通道,以使组织内各种需求的沟通都能够准确及时而有效的实现。

(3)企业还应注重组织沟通反馈机制的建立。没有反馈的沟通不是一个完整的沟通,完整的沟通必然具备完善的反馈机制。否

则，沟通的效果会大大降低。

(4)企业要注重组织沟通环境的改善。这种环境包括组织的整体状况，组织中人际关系的和谐程度，组织文化氛围和民主气氛，领导者的行为风格等。

狼嚎是一种“语言”，它能使狼群之间保持经常的联系。每当一只狼高声嚎叫时，其他的狼也会跟着嚎叫起来，嚎声此起彼伏，四处回荡，形成一曲令人恐怖的“野狼大合唱”。沟通是组织的润滑剂，它把个性不一的组织成员团结在一起，大大增加组织的执行力。



58

让规则有最高发言权

狼是群居动物中最有秩序、纪律的族群。一匹狼在狼群中的地位通常可以从它尾巴的姿态来判断。居统治地位的狼的尾巴总是高高地翘着；地位居中的狼的尾巴也较低，与地位相称；垫底的狼的尾巴总是低低的夹在两腿之间。

要使组织成员，能够具有统一的行为，组织者首先需要做的工作就是“建章立制”、确定游戏规则。规矩的制定是保障组织成员行为全体一致的前提和基础。

1947年10月10日，毛泽东在中国人民解放军总政治部颁布了“三大纪律、八项注意”的训令，要求“以此为准，深入教育，严格执行”。“三大纪律、八项纪律”成了不二军规，对统一全军纪律，加强部队的思想和作风建设，具有重大的意义，不仅达到了不扰民且亲民的效果，而且凝聚起了战斗力。

国有国法，家有家规，军队用严明的纪律来保证获取胜利，企业也应该用严肃的制度来保证自己取得成功。任正非知道，用权威说话的组织，是不牢固的，用制度说话，才有最大的说服力，于是，用人制度化就成了华为追求制度规范化的最大目标。华为在打造

自己营销队伍的同时也逐步健全了自己的营销制度。

创业初期,华为根本没有任何销售方面的制度。华为销售人员凭借自己对销售的理解去争夺用户的订单,管理客户资源。但是随着销售队伍的扩大,销售区域的增多,销售问题越来越复杂,华为觉得如何管理巨大的营销团队和客户资源成了一个亟须解决的问题,因为不系统的行为规范和道德准则根本不能满足公司发展的需要。这个时候华为就推出了《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》,对营销人员行为做出了基本的规范。

然而,这些简单的规范有很大的局限性,虽然后续的人力资源管理制度、财务与资金管理制度、流程管理制度和营销管理制度的出台使得华为的营销制度日趋完善,但是所有的制度很独立,缺乏一个统一的制度思想作为公司制度的灵魂。1997 年,《华为公司基本法》诞生了,基本法统一了华为所有的规章制度,其出台标志着公司制度建设的进一步成熟。华为的制度建设经历了从无到有,从局部到全局的过程,日趋完善的制度为华为打造高素质的队伍提供了制度保障。



对于企业组织而言,纪律是最重要的事情,是其能否生存的最基本的前提,可以说,没有纪律,就没有品格,没有忠诚,没有敬业,没有创造力,没有效率和合作,没有一切。为保证制度的权威性,任正非甚至规定:不合理制度惟修改后才可不遵守。

华为一向以严明的纪律著称。“我们每天 5:50 集合,穿统一的黄色运动服开始跑操,然后就是一些简单的军训项目,比如正步走、跑步走等;早餐后开始上课,到 12 点,再排队去吃饭。中午午休到 2:00,下午继续上课,晚上一般上自习,每天写日记,每逢周五在教室看公司指定的电影,不间断的写心得。”这是某位华为新人在培训期间的日记,纪律性是在华为培训中最强调的。曾经身为军

人的任正非觉得，组织纪律性是职业化的重要体现。在培训的时候，华为要求员工服装严格统一，白色无暗纹的衬衣，黑色西裤，黑色皮鞋，深色袜子。“班主任经常在我们看书的时候探头探脑地往我们脚下看，并且屡有收获，擒获几个穿白袜子的，每人罚款200元，作为班级活动费用。”这些看似苛刻的要求，给员工留下了深刻的印象。他们知道，进了华为的大门，就要把制度奉若神祉，要严格地坚守与执行。

华为为什么会那么强大?有人这样总结，原因在于华为是中国最早用企业基本法管理公司的企业，有法可依，所以，狼性十足，后劲十足。锡恩管理咨询公司的执行专家姜汝祥博士提出，每一家企业都需要一套红绿灯系统。他认为，华为代表了中国企业在这一阶段的历史使命：用法而不是用能人来完成突破! 这就如交通系统一样，老板就像交警，员工就像司机，如果没有红绿灯，警察要多累，而红绿灯又是多简单。华为的管理制度就是企业运作系统中的红绿灯，它保证了系统中各个环节的顺畅流转。在华为的管理实践中，制度发挥了杠杆的作用，只要有合适的支点，就能解决组织内部的各种矛盾和冲突。

规则的制定需要坚守一个原则：关注细节。解放军的“三大纪律、八项注意”的雏形就是从小事入手的。“三大纪律”：第一，行动听指挥；第二，打土豪款子要归公；第三，不拿老百姓一个红薯。“八项注意”：第一，上门板；第二，捆铺草；第三，说话和气；第四，买卖公平；第五，借东西要还；第六，损坏东西要赔；第七，“洗澡避女人”；第八，“不搜敌兵腰包”。这些纪律和规定，看似啰里啰唆，但是它一方面从细节处规范了军队行为，另一方面，传达了解放军亲民、爱民的思想内涵。

1985年，张瑞敏到海尔任厂长，他规定的第一条纪律是“不准

在车间大小便”。20 多年后的今天,我们听到这样的规定可能感到有些可笑,但事实是,如果没有诸如“不准在车间大小便”这样的对种种工作的具体规定,就不可能有海尔的今天。联想董事局主席柳传志也是从制定“小”规定开始带领联想开始国际化历程的。柳传志自己讲:由于是知识分子办企业,最初大家没有时间观念,开会经常迟到、早退。为此,他规定:谁迟到,谁罚站。但第一个犯规的是柳传志的老朋友、公司副总经理。怎么办?柳传志最终硬着头皮执行了纪律。

为了保证有良好的工作秩序,华为首先做到了“有法可依”,制定了各种管理制度和规范。其次,华为还做到了“有法必依”,在管理制度和规范的实施上真正的做到铁面无私,对于违背管理制度和规范、可能损害公司整体利益、妨碍公司事业的发展的行为进行严厉处罚。



让规则有最高发言权,组织才能有效率。“现在,我庄严地承诺和声明,每当有顾客走进我身边 3 米时,我就会微笑,露出 8 颗牙齿,看着他的眼睛,并且招呼他。我敢向萨姆发誓。”这段文字来自于沃尔玛早会上必不可少的宣誓仪式。沃尔玛认为,做企业就是一个持续的不间断的培养人的工作,把员工培养和训练成守纪律的人,决定了企业存在的可能性以及存在的价值。规则,把组织成员聚集在一起,朝着共同的目标努力。

59

不可撼动的激励性团队

当狼一起嚎叫时，它们仿佛在宣布："我们是一个整体，虽然每种声音都各有不同，但我们是一个整体，最好不要惹我们。"所以，虽然狮子和老虎都比狼强大，但遇到群狼时，它们却不敢发动进攻，它们知道狼群集体的力量是无法撼动的。

美国哈佛大学管理学教授詹姆斯认为，如果没有激励，一个人的能力发挥不过20%~30%，如果施以激励，一个人的能力则可以发挥到80%~90%。如何有效地激励部属，打造一支激励性团队，这是各级主管工作的重中之重。主管能否掌握激励的方法，能否有效地激励，将直接关系到团队的发展。

华为把高薪作为挖掘员工潜力的最好方式。宝利嘉顾问公司首席顾问杨东龙认为："企业雇佣一个人，不仅是要雇身体、双手，更要雇心和脑，拿什么东西能够解决呢？就是钱。"任正非很好地理解了高薪的价值：工作与生活紧密不可分，如果员工为生活担忧得多一些，工作上用心就一定减少。给他3000元，只能发挥30%的潜能，给他5000元就能发挥100%，甚至120%。高薪让人全身心地投

入到工作中去,这样产生了极大的生产力。

华为是中国员工收入最高的公司,在外界的传说中,在华为工作5年以上的中层干部可以支付一条游轮。华为的高薪一方面使得优秀的人才聚集华为,另外一方面也激励了人才的积极性。华为实物收入的形式是:工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利。甚至,任正非曾经承诺:“我们一定要买带大阳台的房子,这样如果钱发霉了,就把钱放在上面晒。”

高薪鼓舞了华为人的干劲,而公平的高薪制激励了华为人的献身精神。华为实施了按劳分配与按资分配相结合的分配方式。在《华为公司的基本法》中规定:“按劳分配的依据是:能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距,分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是:可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜,股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当,分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。”



华为的精神激励也是十分成功的。华为专门成立了一个荣誉部,负责对员工进行考核、评奖,员工点点滴滴的进步都会给予奖励。华为的荣誉奖有两个特点:第一,面广人多,所以员工很容易在毫无察觉的情况下得知自己获得了公司的某种奖励。只要你有自己的特点,工作有自己的业绩,你就能得到一个荣誉奖。对新员工就有进步奖,你参与完成了一个项目就有项目奖。第二,物质激励和精神激励紧紧绑在一起。只要你获得了一个任意的荣誉奖,你就可以随之得到一定的物质奖励。一旦得到荣誉奖,你就能得到300元的奖励;而且荣誉奖没有上限,假设你成了荣誉奖“专业户”,你的物质奖励就不菲了。

华为荣誉奖的做法与海尔有异曲同工之妙。张瑞敏为了抓好企业生存的质量关,用流水线普通工人的名字命名了一些工具和

操作方法:“启明焊枪”、“云燕镜子”、“召银扳手”等。这种做法,为生产工人树立了榜样,激发了员工的工作责任心和创造力。正如张瑞敏自己所说:工人的干劲更高了,责任心更强了。产品的优质率提高了。企业能为客户提供真正的优质产品,从而也具有了竞争力。

职权的激励在华为也是非常重要的,为华为留住人才起到了非常大的作用。华为公司的组织结构一共有五层,除了基层业务人员,其他四层都是有一定的职权的,虽然大小不一,但是这些职权却可以激励员工。拿销售人员来说,如果他(她)只想做销售,那么他(她)就可以从处于底层的、分布在各个地区办事处的销售代表开始做起,然后是客户经理,客户经理又有三个发展空间:国际、国内营销专家,国际、国内营销高级专家和国际、国内营销资深专家。一旦他(她)想做管理,或者公司调整要他(她)从事管理职位,那么发展的空间、可以获得的职权就更大了,比如有常务副总裁,市场部部长等公司中高层职位作为奖励奖给有贡献的员工。

海尔激励体制是十分全备的。除了在集团范围内的年度激励外,还形成了具有自己特色的横向月度激励及纵向日度激励体系。在横向月度激励方面,每月的评比是分层次进行的,按照本部级、本部内部处级及科级等级别进行评比。具体操作办法为:按照各岗位的主项、辅项指标的经营得分情况对相关人员进行排序,分为表扬类、批评类。对于表扬类人员找出其受表扬的创新角度及案例分析,对于批评类人员找出其业绩差的角度及进行相应的案例分析。在月度总结大会上,由相关人员自己总结。同时,相关领导对表扬类人员现场发奖金,对批评类人员宣读其负激励金额并在当月工资中进行扣除。将月度考核情况张贴于各显要位置;以此起到表扬先进、鞭策落后的作用。管理人员连续 3 个月受表扬可以进入上一层人才库;连续 3 个月受批评,则管理岗位降低一个级别。在纵向

日度激励体系的建立方面，各层管理者根据其下属当日 OEC 日清表评出 A、B、C 三类，并分别找出创新原因及落后原因，予以激励并公布。

所有领导功能的精髓在于发现并激励优秀人才。不管是物质激励还是精神激励，华为的激励体制遵循着一个共同的原则：奖励如同是挂在树上的果子，果子的高度让摘果子的人跳一跳就能够得到。也就是说，激励机制应当让大多数人都能摘到具有激励作用的果子。

激励操作的具体形式是多种多样的，可以归纳为以下几点：

(1)物质激励。通过满足个人物质利益的需求，来调动其完成任务的积极性。

(2)荣誉激励。通过给予集体荣誉，培养集体意识，从而形成一种自觉维护集体荣誉的力量。

(3)目标激励。当人们有意识地明确自己的行动目标，并把自己的行动与目标不断加以对照，知道自己正在不断缩小达到目标的距离时，他的行动的积极性就持续和高涨。

(4)领导行为激励。好的领导行为能给员工带来信心和力量，激励部属，使其心甘情愿地义无反顾地向着目标前进。

(5)榜样激励。榜样是人的行动的参照系，如果能够建立起科学、合理、引人的“参照系”，就会把人们的行为导向组织目标的实现。

(6)评判激励。评判激励是对人的某种行动做出一定的反应，或肯定的奖励、表扬，或否定的惩罚、批评，以及什么都不做的“沉默”。

60

重拳出击的团队力量

狼与狼之间的默契配合成为狼捕猎成功的关键因素。几只分散的狼在捕猎中变成一个合作、有力量、团结的团队，他们都知道自己必须执行的任务，不管做任何事情，它们总能依靠团体的力量去完成。为了集体目标的实现，它们也完全可以牺牲自己。

羚羊是草原上跑得最快的动物，但它们却常常成为狼群捕食的对象，狼为什么能够捕获到跑得快的羚羊呢？因为狼群懂得分工协作。狼群在围猎时，有严格的战术和作战纪律。每头狼都有自己的任务，任何狼都不能擅离职守。有些狼要做先锋，去骚扰猎物；跑得快的狼去围追或者到前面堵截；强壮的狼去猎杀强壮的猎物；弱小的狼去猎杀相对弱小的猎物。《狼道》的作者龙子民忍不住惊呼：狼群最伟大的品质就是它们的合作精神。

华为策略合作总监胡力耘博士总结，在华为思科的诉讼案中，高层团队沉着冷静的决策以及团队合作是成功的关键，而并不是如一些媒体和个人所说，是少数几个人的功劳。

比如在思科、华为双方就 IP 问题初步接触商谈的第一阶段，

华为公司就快速成立了相应的项目组，由公司董事长孙亚芳牵头，郭平、费敏、徐文伟负责，组员有郑树生、吴敬传、陈青、宋柳平、陈树实、胡彦平、胡力耘、李山林、吴钦明、傅军、李杰等人，分别负责市场、知识产权、研发等方面的公关。

任正非任命公司常务副总裁郭平为美国一线总指挥，负责华为在诉讼、公关、合作等方面的总体策划，任命公司法务部副部长陈树实负责具体法律事务的应诉与和解等相关法律事宜。鉴于对于美国本土文化和法律环境的熟悉程度，华为公司选定了世界著名的 Shearman&Sterling 和 Heller Ehrman 律师事务所分别帮助华为处理相应的和解与应诉的法律事务。他们会分析出从 1%到 90%的各种可能性，供华为进行决策。这种“因地制宜”对华为行动的积极影响是巨大的。

为了解决争议，减少冲击，华为主动采取了相应的实质性行动，从研发、市场、公关三个方面着手，具体如下：



(1)研发方面。由胡力耘和李山林负责产品修改工作，主要做两方面整改：一方面是修改存在争议的地方，另一方面是升级源代码版本，升级后的版本没有 IGRP、EIGRP 和 HSRP 等协议的功能。

(2)市场方面。由陈青、常铮等负责在全球与客户做好沟通工作，及时让客户了解事件的进展，对他们的疑虑做出解答，保证了市场没有受到影响。新产品顺利进入市场，销售与发展都没有受到太大的影响。

(3) 公关方面。华为各方面的负责人主动与国内外的公关团队，与国内外的主流媒体进行沟通，改变了诉讼初期舆论一边倒的状况。

团队精神就是公司上下精诚团结、目标一致、协同共进。就如航行于大海的巨舰，有智慧舰长的正确指挥，有勇敢船员的协同配

合，在这艘巨舰上每一个人都发挥着重要的作用，凝聚成劈波斩浪的巨大动力。华为应诉成功，正是因为具备了这种精神，才能在各方面的打击中屹立不倒。

团队精神对任何一个组织来讲都是不可缺少的精髓，否则就如同一盘散沙。一根筷子容易弯，十根筷子折不断，这就是团队精神重要性的直观表现，也是团队精神重要之所在。

华为的智能网系统和SDH传输系统研发的成功体现了团队精神的力量。这个系统规模很大，靠几个人、十几个人是不行的，靠的是几百人、上千人的团队奋斗。有些人做这些事，有些人做那些事，大家都力求尽善尽美、精益求精。值得指出的是，这个团队有着共同的价值评价观念：以市场为导向。华为对研发工作的价值评价是，研发人员必须对产品的市场成功负责，而不是对科技成果负责，产品要实现商品化，只有转化为市场上成功的商品才算是成功。华为用对产品的客户价值负责的理念不断培养出一个又一个对客户有责任心的团队，这保证了华为的产品在推出时能较好地满足客户的需求。

华为上千人的协作注定了研发的成功，协作精神是团队的一大特色，共同完成目标任务的保证就在于发挥每个人的特长，使之产生整体搭配的协同效应。有这样一个生动的例子：一次，联想运动队和惠普运动队做攀岩比赛。惠普队强调齐心协力，注意安全，共同完成任务。联想队在一旁，没有做太多的士气鼓动，而是一直在合计着什么。比赛开始了，惠普队在全过程中几处碰到险情，尽管大家齐心协力，排除险情，完成了任务，但因时间拉长，最后输给了联想队。那么联想队在比赛前合计着什么呢？原来他们把队员个人的优势和劣势进行了精心的组合：第一个是动作机灵的小个子队员领头示范，第二个是高个子队员，接着是女士和身体庞大的队

员放在中间,最后是具有独立攀岩实力的队员。于是,他们几乎没有险情地迅速完成了任务。

“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”,团队的智慧可以减少组织决策的错误率,提高组织决策的效率。在国际一流的企业里,除了董事会的各专门委员会进行战略决策和依靠 CEO 的个人智慧之外,企业中的决策参谋团队的作用也是十分重要的。IBM 前任 CEO 郭士纳的许多战略决策都是来自于企业中的许多高级幕僚,如向 IT 服务转型的思想就是来自于原 IBM 高级副总裁兼整合系统服务公司(即 ISSC)总裁丹尼·韦尔什的建议,而发展电子商务的决策也是在他与丹尼·韦尔什的反复讨论中产生的。在 GE 推行六西格玛的开始阶段,当时的 GE 首席执行官杰克·韦尔奇是非常犹豫的,但最终还是采纳了顾问的意见,使得 GE 的六西格玛取得了超越摩托罗拉的成功。在韦尔奇的自传中,他还非常明确地承认,GE“数一数二”的战略是来自于和管理大师彼得·德鲁克交流中所得到的启发。



华为的决策团队的实力是十分强大的,进入华为 EMT(经营管理团队)的有主管产品与研发的副总裁费敏、主管运作与交付系统的洪天峰、主管战略与市场的徐直军、主管财经管理的纪平、主管销售与服务的胡厚崑,这六个人号称“六大金刚”,每个人的能力和资历都是不可小觑的,他们各司其职,独当一面,构成了华为内部稳定的结构。这个战略决策班子对华为的战略起了直接的支持作用。

在动物世界里,羚羊没有互相保护的团队精神,当遇到敌人袭击时,羚羊群会四散逃跑。分散开的羚羊即使跑得再快,也逃不过狼群的围追堵截。在商业丛林中,只有用团队精神武装组织,才不至于成为敌人的美餐。



第9章 狼性尊严：华为的品牌管理

我们在马戏团看到了老虎、狮子、猎豹等等在驯兽员的指挥下做着各种动作，但没有一个人在马戏团中看见过狼的身影，屡次失败的教训告诉我们：狼，是不能被驯服的动物。桀骜不驯、决不屈服的狼的身上有着让我们的心灵为之震颤的力量。正如，华为对自主品牌的坚持，随便哪个公司都能达成一笔交易，但创造一个品牌却需要天才、信仰和毅力，品牌竞争是企业竞争的最高层次。

PDG

61

“借船出海”的权宜之计

狼深通变通之道，在哺育幼狼期间，母狼往往要筑好几个洞，或是把旱獭的洞强占过来，加以修改占为己有。当母狼发现有人觊觎狼仔时，往往会使出疑兵之计，出入假洞，令捕狼人陷入迷阵。在贴牌还是创牌这个问题上，华为坚持着灵活变通的原则。

中国企业在与外国公司的竞争中，究竟是应该创牌还是贴牌？结论是：不应将二者截然分开，甚至对立，应该根据企业自身特点、所处行业以及竞争对手等方面的因素，做出不同的战略选择。中国国内的名品名牌，在开拓国际市场时的价值非常有限，越是高端产品，则其国际影响力越低。华为清醒地认识到，自己的核心能力，不论是市场运作、核心技术，还是人才储备，在国际化环境中没有绝对的优势。因此，在坚持自创品牌的同时，华为并不抗拒贴牌的方式。

2005年11月底，华为与沃达丰签订了“全球采购框架协议”；2006年2月15日，沃达丰与华为签署了3G手机战略合作备忘录：在未来至少5年之内，华为将为沃达丰在其运营的21个国家

的市场“独家”定制其自有品牌的手机终端产品，其中包括 2.5G、3G 以及 HSDPA 等多个领域的终端产品。自动放弃全部商标权的做法显示出华为在海外扩张中表现出的灵通性，毕竟这次合作是出于“双赢”的目的：沃达丰需要性能卓越而成本更低的手机终端，而华为急需在欧洲市场上有更新的突破。“从品牌本身来说，沃达丰本身的品牌不比欧洲任何一个手机品牌差，但是华为很清楚地知道，自己在欧洲终端消费品市场上，品牌肯定没有什么优势可言。”华为无线终端营销工程部营销总监李承军总结。

2006 年 9 月在沃达丰的柜台上出现的 3G 手机和以往最大的不同在于：沃达丰的客户将在手机上只能看到沃达丰的标志，而不能看到生产厂商“华为”的标志。在这次合作中，华为“品牌隐身”的做法，招致了各方面的不理解，不过，华为自有其自身的考虑：国际扩张的初始时期，贴牌阶段不可逾越。这不仅仅是自己这几年的经验教训，也是同行业的共同认识。长虹、海尔、联想这些知名的大企业，在全球化初期，都曾有过为国外企业做代工的经验。



华为冲击海外市场的手段不是单纯的品牌隐身，其手段多种多样。“我们参加国际通讯的口号就是‘更多伙伴，更多选择’。”华为 3COM 某位发言人称，“这个口号是站在客户的角度上考虑，让这些大的厂商与运营商有更多的选择。大的国际厂商有这个特点，不像国内厂商有强烈的排他性，因而通过代理、OEM 等方式去开拓市场是非常理想的选择。”李承军强调：“华为的品牌战略相对灵活，因地、因时而异，视运营商的市场策略而定。”

华为和 3COM 的合作是以双品牌的形式开展的。2003 年，华为以拥有 51%股权的方式，与 3Com 成立合资公司。3Com 可以利用华为在中国市场的销售渠道以及产品成本方面的竞争优势，华为则可以利用 3Com 在国际市场的品牌和地位，以 3Com 的品牌销

售合资公司生产的数据通信产品，实现“借船出海”的目的。华为之所以选择与 3Com 合资，一方面的原因是双方的规模实力比较接近，二是对方互有所求：华为在国际市场的渠道营销方面一直处于劣势，而 3Com 正面临比较大的经营困难，迫于思科强大的竞争压力，也希望寻找一条“联合抗战”的生路。

虽然开发自主品牌的道路是相当艰辛，但华为人从未放弃开发自我品牌，贴牌生产不过是华为人“借船出海”的一种策略。2005 年 2 月 14 日，“3GSM 世界大会”在国际影城——法国戛纳举行，这是全球最具影响力的通信行业盛会。世界各地的厂商携带各自在通信领域的最新技术、产品及应用，汇聚戛纳。在此次展会上，华为展出了 WCDMA 终端、CDMA2000 系列手机以及无线模块产品，配合大型展台，华为还在现场放置了一辆大型演示车，通过现场的演示车提供网络支持，演示丰富的 WCDMA 业务，向参观者和现场客户展现了精彩的 3G 世界。华为的这次亮相造成了很大的影响，加深了华为品牌在国际通信行业的影响力。

在服装制造业，无独有偶，以青岛双星集团为代表的一批企业，将贴牌与创牌两种战略紧密结合，成功地创建了第三种模式：企业在不同的市场使用不同的战略，即在美国市场上实施贴牌战略，在其他国家实施创牌战略。随着耐克、阿迪达斯、锐步等众多国际名牌大举进入中国市场，双星的国际化经营不得不在国际、国内两个市场上同时进行。

在品牌的运作上，双星集团实行的是创牌与贴牌并举的战略。在国际市场上，双星产品出口到美国、日本、匈牙利、阿联酋、韩国、南非、俄罗斯、新加坡等 100 多个国家和地区。其中 80%出口到美国，出口美国的产品多采用贴牌方式，在销售过程中使用沃尔玛、派利斯、EXO、菲拉等国际品牌。在国内市场上，双星旅游鞋的市场

综合占有率、销售份额、市场覆盖面分别为18.86%、23.87%和15.51%，均居全行业第一位，大大领先于国内其他品牌和洋品牌。双星集团的做法，体现了战略的灵活性，不失为一种成功的探索。战略本身并没有好坏之分，关键在于是否能提高企业的竞争力，指导企业走向成功。

“狐假虎威”这则寓言故事常用来形容我国OEM代工生产模式的现状。贴牌企业(产品供应商)就好比狐狸，被贴牌企业(品牌厂商)犹如老虎。贴牌生产双方是共赢的：一方面，老虎同意狐狸借威，狐狸肯定是求之不得，另一方面，老虎将一些事情交给狐狸去办，可以省心省力的做些大事。需要强调的是，贴牌企业的最好出路是在想办法让“老虎”满意的同时，在贴牌模式中积聚资本、学习经验、塑造品牌、加强研发、不断打造核心竞争力，设法早日成为“老虎”。



62

高调出击的品牌造势

狼，认准目标，果断出击，它锋利的牙齿，压抑的低吼，待势而发的四肢，不达目的，誓不罢休的气势，让人震惊，狼展示给我们看的是力量之美。

业界有一种说法：高调如海尔，低调如华为。华为人通过埋头苦干，打造了这家中国 IT 技术产业的航空母舰，随着企业的发展，华为逐渐意识到：品牌可以节约企业的营销成本、能够增加客户的接受度、增加公司的讨价还价能力。而事实是“农村的消费者一般都知道海尔，但不知道华为”，知名度成了华为的软肋。

为了扩大品牌的知名度，提升华为品牌在国际上的竞争力，华为人积极树立品牌形象，华为抛弃了过去的低调作风，开始了轰轰烈烈的品牌造势。

研发人员走到室外，彰显品牌实力。通讯产品的专业性和应用需求的复杂性，决定了品牌推广工作离不开研发部门的积极配合。

一方面，华为甄选资深的技术人员组建撰稿队伍，定期发表与技术趋势、解决方案、应用案例相关的文章，通过宣传产品和技术扩大企业的知名度。

另一方面，华为通过邀请媒体的记者、编辑和公关公司的撰稿人为技术人员做培训，讲解如何将“深入”的内容以“浅出”的方式表达；在大型市场活动的筹划和执行过程中，市场部让技术人员参与进来发表意见，并使其在主题演讲、产品介绍等活动环节担当重要角色；在市场部与媒体的例行通气会上，与会的技术人员能了解到不同定位的媒体对文章侧重点的差异化需求；在市场部与公关公司、广告公司开年终总结会时，技术人员亦是“特邀嘉宾”，“细分市场”、“目标受众”、“诉求点”等传播策略中的重要概念在此过程中悄然进入技术人员的脑海。这些活动促使华为技术人员在品牌推广方面的自觉意识日臻成熟，主动列出了关于网络产品技术、方案的详尽选题计划，对品牌的技术支撑做出了最好的宣传。

参加展会向业内人士展示华为品牌形象。参加展会是通讯企业宣传品牌形象和推销产品的一个重要的手段。华为有一条定律：只要是国际通讯大展，华为一个不落都要参加。华为每年几乎要参加20多个大型国际展览，在参展上的年投入至少是一个亿。



在《IT时代周刊》记者所搜集到的关于华为国际展的资料中，1999年的埃及电信展、巴西电信展、莫斯科电讯展……；2000年的南非电信展、突尼斯电讯展……；2001年的美国展、墨西哥展、印度展……。华为每到一个新市场，都会把规模盛大的通信展办到那里。

“1996~2000年，我们每年都要参加几十个国际顶级的展览会，一有机会就到国际舞台上展示自己。1995年开始，我们到日内瓦去看国际电联ITU的展览会，1999年华为开始参加ITU的展览会，到2003年华为参加ITU展览会的时候，租下的是一个505平方米的展台，成为当时场面最大的厂商展厅之一，给了西方电信运营商一个颇具震撼力的印象。”华为国际市场宣传部的负责人李杰

回忆说。

华为对参展的各个环节都十分重视。2005 年 3 月，华为成立了欧洲地区市场部，原华为瑞典研究所所长王劲调到欧洲地区市场部负责，原深圳总部员工祁莉也于 2005 年 6 月来到英国，这个部门主要的工作就是负责华为在欧洲的展会。每天，祁莉做得最多的工作就是处理展会的事情，“我不仅要和展会的主办方进行沟通，还要和公司内部进行沟通，看哪些人适合参加。”

华为还以大规模巡展方式加快品牌在各区域、行业市场的渗透速度。1999 年 10 月，华为企业网在北京、上海、南京、广州、武汉等比较发达的中心城市布局设点，在现场演示更贴近中国用户需求的中低端系列产品。从大城市而不是中小城市起步，表露了华为在市场上的“野心”和拉升品牌形象的努力。

提到积极参加展会的作用，华为的某位市场部员工说：“很多时候我们的困难不是如何推销我们的产品，而是我们根本见不到客户。”通过展会，华为营造了一个让世界了解的平台。

华为在很多国家级的盛大的通信展上极受关注。华为的展台一般都是和很多国际巨头连在一起，并且要比其他展台更大、布置更细致，展出的技术和产品更先进。很多人原本不了解华为，通过这些展览，他首先会在视觉上有一种震撼效应，然后他会关注华为的产品和技术。参加展会不仅是华为的一个宣传过程也是一个品牌再塑的过程。

诉诸媒体加大宣传。2003 年，华为与思科的一场跨国官司，实际上就是媒体给华为做的一个极好宣传。有人这样评价：这就像一出专门为华为量身定做的品牌形象广告。华为思科诉讼案让此前默默无闻的华为以此为跳板，纵身一跃，跃至全球瞩目的视野之内，从而获得了在国际市场上驰骋的品牌形象。

在国内鲜有广告投入的华为,2005 年在海外的广告投放量突增:从《经济学人》、《商业周刊》等主流财经类杂志到《TotalTelecom》、《CRN》、《ITWeek》等专业类杂志都能够看到整版的华为广告。比如,在《经济学人》杂志内页广告中,华为很西方化的打出了自己的口号:“技术恒变,沟通永存。”画面上一位白人小伙笑着说:“We hear you——华为的 CEO 超过 70%的时间都是用来倾听客户的声音。”

运用口碑宣传,让品牌自动推广。客户体验管理公司 Satmetrix Systems 报告认为,Apple,Google 和 Symantec 公司都有一个共同的特征:在各自行业里,竭尽全力实现用户体验最佳化,获得用户的极大忠诚,并由用户间口碑传播进一步扩大影响力。调查显示,行业领先的企业通常都拥有较高的用户口碑宣传值。

一个来自阿拉伯联合酋长国的客户对华为的员工说:“来中国之前我一直以为在通信技术方面,美国是全球第一,我们国家是第二。现在我知道了,美国是第一,中国是第二,我们是第三。”客户的认可是华为的最大殊荣。



2000 年华为在香港开展了一个名为“东方丝绸之路”的品牌计划,即把全球各地的电信专家、运营商的决策层请到中国,领着他们到香港、北京、深圳、上海等地去参观,“我们想让他们亲身体验,华为和国际品牌相比毫不逊色。”华为新闻发言人傅军说。首先客户从香港飞到北京看中国首都的形象,然后再飞到上海看中国最大的城市,再从上海到深圳看华为公司。“东方丝绸之路”极大地震撼了客户,提升了华为在客户心目中的形象。2001 年,华为终于将俄罗斯邮电部部长请到深圳,部长对华为赞不绝口,至此历经 6 年,华为终于在俄罗斯树立了品牌。

事件宣传加强品牌知名度。2000 年,华为发起了“阳光行动”,2

辆 8 吨重的货柜车拉着设备和资料，沿南北两线跑了 17 个城市，当年年底的行业用户巡回研讨会在阳光“普照”的基础上又进行重点“施肥”，使区域市场的品牌到达率和行业市场的品牌认知度得到一定幅度的提升。2002 年，华为采取区域落地的方式，由华为当地的市场拓展人员和渠道合作伙伴共同开展活动，并加强与行业用户面对面的沟通，使品牌推广做到“因地、因行业”制宜。

“破除了狭隘的民族自尊心就是国际化，破除了狭隘的华为自豪感就是职业化，破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。”华为文集里这样的字眼标志着华为品牌策略的成熟。品牌扩张是企业实现其市场扩张和利润增长的“高速路”，它强调的是企业对已实现的某个品牌资源的充分开发和利用，使品牌生命不断得以延长，品牌价值得以增值，品牌的市场份额不断扩大。现在的华为，已经加满油，正准备加大马力行驶于广阔的全球市场上。

HUAWEI

第 9 章

华为的品牌管理

狼性尊严：

63

终端品牌宣传路

天助不如自助，在绝对竞争的环境中，狼族凭借坚韧、顽强、忠诚、合作、战斗、牺牲等自然界最优秀的个体素质与最卓越的团队精神，把自身的有限资源发挥到极限，成为了最有生命力和竞争力的种群。



传播是品牌的代言人，它建立起了品牌和消费者之间的纽带，是消费者认知品牌的重要手段，可以有效地提高品牌的知名度，树立品牌的形象。一直以低调、务实著称的华为，怎样有效地进行品牌传播呢？

华为宣传部门考虑，脑白金式的广告轰炸可以达到目的，蒙牛式的事件营销也是一种选择，但这些都不适合华为。一来，华为的主业是通讯设备，大范围的广告既没有必要，也缺少目标；二来，事件营销有着很大的风险，对于华为来说，没有必要去尝试。在各方面权衡之下，结合行业的特点和市场环境的现状，华为选择了一条更理性、更符合逻辑的品牌传播之路：选择终端，意在品牌普及。

华为进军终端已有一段历史。营销型品牌公关策划人彭旭知总结：2003 年底，华为宣布进军小灵通市场就引起行业内的地震，

质疑者和支持者皆有。经历了 2002 和 2003 的大发展，小灵通在当时的市场前景表现很不明朗，对于其市场潜力，业界大多不怎么看好。在这个时候涉水小灵通，就相当于被通知参加一场重要的宴席，而不知道是午宴还是晚宴。而另一部分人则从华为发展战略上考虑，认为华为进军小灵通醉翁之意旨在为 3G 练兵，不管小灵通的市场成败如何，在战略上都是成功的。而最终的结果，华为在小灵通上打了一场漂亮的大胜仗：2004 年，华为小灵通手机销量超越 300 万台，进入国内前三强。

在小灵通市场的斩获，直接诱发了华为进军中国手机市场的冲动。2004 年 3 月，华为将移动终端业务独立出来，成立了深圳市华为移动通信有限公司（即华为移动），该公司拥有完整的研发（包括产品规划及品牌管理等）、销售（分为国内和国外）、供应链（包括生产、采购）、售后服务机构。华为移动的业务范围包括：小灵通手机、CDMA 手机、3G 手机、GSM 手机、固定台和数据卡，其中前三项是发展的重点。

2004 年 11 月 15 日，华为在香港会展中心举行首批商用 3G 手机发布会，当天发布的 WCDMA/GPRS 手机 U626，支持可视电话、流媒体，拥有强大的娱乐视听功能；U326 是一款 WCDMA 单模手机产品，被称为“开启 3G 大门的钥匙”，E600 数据卡可提供无线高速上网，并可在上网的同时进行语音通话。这两款 3G 手机和数据卡，在发布当天就接到了香港运营商 Sunday 和数据码通的订单。2004 年 12 月初，U626 手机在斯洛文尼亚喜获订单，使华为成为 3G 终端产品第一个在欧洲市场拓展成功的中国企业。2004 年 12 月底，华为对外宣布，其终端业务的销售额已达 4 亿美元，其中，基于 CDMA2000 技术的 450M 和 800M 手机在中东、东欧等海外市场热销，前者几乎占据了俄罗斯 CDMA450 手

机 70%的市场。

以产品带动品牌一直是手机行业最流行的传播思路，在手机行业，我们很难发现一支只谈品牌不讲产品的广告。2002 年初，夏新推出了第一部自主生产的手机——夏新 A8。作为一部真正意义上的国货，夏新 A8 受到了国人的特别关注。伴随着“会跳舞的手机”的广告，夏新 A8 闪亮登场，多年沉寂的夏新终于守得云开见月明，创造了“一款手机盘活一家企业”的神话，凭借 A8 的市场表现，夏新越过了盈利的门槛，2003 年 5 月摘掉戴了两年之久的“ST(特别处理)”帽子。华为选择终端产品，就是为自己选择了一种品牌传播方式。这样一来，华为就可以通过终端网络的铺展，实现终端产品与消费者的沟通，起到了充分扩展品牌的作用。

终端传播与大众传播的有效结合，能够发挥强大的能量。自 1999 年开始，舒蕾投入巨额广告经费，在全国进行强势传播。如何把广告投放价值最大化，如何实现广告投放的利润回报，是舒蕾必须解决的一个问题。舒蕾最后找到了，这个解决方案就是终端。借助强大的广告传播力度和威力，舒蕾开始在全国各舒蕾专柜派驻导购，导购人员向所有的消费群传递舒蕾大品牌的信息。另外，舒蕾的终端也被布置成一片红海，在长春舒蕾的一次促销活动上，商场的四周 40 多面挂旗，商场前广场上方 4 条横幅，商场主楼墙体上 240 平方米的巨幅广告，商场入口 1 米多高的堆头，通道周围从二楼垂下 50 多面广告旗，形成了强有力的视觉冲击效果。这种强势的终端传播，结合同期强势的大众传播，一举颠覆了宝洁公司长达十数年的巨额广告积累，实现了广告拦截的功能。2000 年，舒蕾硬是在宝洁公司的海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣等四大品牌中抢占出 20%的市场份额，在全国主要城市洗发水品牌中占到第三位。



较传统的品牌传播手段，终端传播有特有的优势，它突破了广

告大众传播手段的种种先天或后天的局限性，大众广告传播只能是信息的轻度传播而很难进行信息的深度传播，很难与目标消费集群在没有太多噪音的情况下，进行面对面的深度传播，实现传播意愿。这个时候，终端传播能够借力打力，把传播理念进行延伸、重复和具体化，做到四两拨千斤。

终端品牌宣传具有以下的特点：

(1)广告信息传播最大化。

终端传播相对于大众传播的短暂性特征来说，具永久性的优势。所有的传播目的、传播信息，只需一次投入，制作出相关的传播道具，就可以永久的进行渗透性的传播，可以以同一投入，对目标消费集群进行几十次、上百次甚至上千次的循环刺激，从而达到传播的最终目的。

(2)广告信息传播互补性。

终端与目标消费集群面对面接触，有助于消费群与品牌进行深度沟通，更深层次的了解品牌、产品和其他信息。终端广告传播，可以弥补大众广告信息传播不充分的弊病，实现广告传播目标。

(3)广告拦截。

广告本身除了具有信息传播的功能，还兼具消费拦截的重要作用。如果大众广告传播与终端结合得好，完全可以协助终端，实现消费拦截的功能。

通讯终端是华为进行品牌传播最理想的载体，品牌的各种信息包括技术、信誉、形象通过终端的某些元素得以延伸、加强和重复，帮助目标消费集群形成对品牌的具体印象。华为深谙此道，品牌的产品线向终端延伸，很大程度上是基于品牌普及的考虑。

64

借力打造国际品牌

狼时刻都保持着高度的警惕心，非常注意观察自己周围的环境变化，注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物，不放过任何一次可进攻的机会。人们常常说觊觎者有着一双“恶狼似的眼睛”，在商界，尤其是在国际竞技场，无时无刻不需要这种“眼观六路，耳听八方”的狼性。



名牌就是质量、效益、市场、竞争力、生命力，所以质量也是一个信誉的保证，自己的名牌产品和知识产权是企业增强市场竞争力的关键。在国际市场，如何打造名牌呢？策划专家陈放认为，打造国际品牌一定要借力。一个企业如果光凭自己之力打造国际品牌，投入时间太长、成本太大。分析各大企业打造国际品牌的经验，他们都坚持着一个共同的原则：成大事者都是借各方力量，这种力量，可以是一个时机，可以是一种文化，可以是一项技术，可以是一笔资本，可以是一种方式，还可以是几个人。

2006年10月10日，中国品牌研究院在其举办的首届中国品牌节上宣布，经过严格和客观的评定，联想和华为两大品牌入选“中国标志性品牌”名单。中国品牌研究院中心总监钟国栋介绍，

“中国标志性品牌”评定的标准包含众多条件:第一,所在行业必须是充分竞争而非垄断性行业;第二,入选品牌必须是中国驰名商标或中国名牌;第三,企业销售收入不得少于当年世界500强企业最后一位的40%;第四,企业销售收入必须有不低于30%的比例来源于海外市场;第五,海外市场的销售收入中属于自主品牌销售的比例不低于20%。此外,还要考虑企业的科技创新能力、赢利能力、纳税额等因素。华为能够在严格的甄选中脱颖而出,标志着其海外品牌建设已经取得了阶段性的成功。

华为向海外发展始于1999年。当时,华为在国内处于领先地位,扎实的产业根基为其开拓海外市场打下了良好基础。对一个有抱负、有实力的企业来说,从国内走向国际是其发展的必由之路。经过几年的海外发展,华为取得了初步的成功,并得到了国际市场的初步认可,同其他国外厂商相比,华为有极为明显的优势,种种优势构成了其强大的竞争力,使其在国际化道路上越走越远。概括起来,其国际品牌的树立借力于以下六种资源。

价格优势。华为产品在价格上极具杀伤力。

在美国,华为网络接入产品的价格不到思科同等性能产品价格的一半;而在日本,华为的价格要比日本本土厂商低百分之十。在低价策略下,华为产品销售额在国际市场上节节攀升。1999年华为海外销售额为5亿美元,2001年为32亿美元,到2002年其海外销售额陡升至55亿美元。价格优势是华为海外市场制胜的利器,在业界闹得沸沸扬扬的思科状告华为侵犯知识产权案件从侧面反映了华为的价格优势对国外业界巨头产生的巨大冲击。

质量过硬。在“不同的只是价格”的原则下,产品质量和产品价格成了华为开拓国际市场制胜的两大决定性因素。

从1997年起,华为开始系统地引入世界级管理咨询公司,建

立与国际接轨的基于 IT 的管理体系。在集成产品开发(IPD)、集成供应链(ISC)、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与 IBM 公司、Hay Group、PWC 等公司展开了深入合作。经过五年多的管理改进与变革，以及以客户需求驱动的开发流程和供应链流程的实施，华为具备了符合客户利益的差异化竞争优势，以高性能、高质量的产品进一步巩固了在业界的核心竞争力。

客户导向。在华为，随处可见“聚焦客户、诚实守信”的信条。客户导向、以客户为中心的意识，犹如血液一般在华为人的心里流淌、蔓延。

在华为，有专门的客户研究部门，他们的身影出现在全球各地，与客户交流，倾听客户的声音，将客户的需求反馈到研发部门，形成产品发展的路标，开发出满足客户需求的优质产品。在技术开发方面，华为认为：“基于客户需求的创新才会创造价值、形成竞争力。”另外，“从客户中来、到客户中去”，是华为在培训所有新老员工时必须灌输的一种不可动摇观念。为客户服务是华为存在的惟一理由、客户需求是华为发展的原动力作为华为一条突出的战略，构成了成就华为品牌的精髓。



渠道优势。随着业务的拓展，华为逐渐摸索出一套比较成熟的渠道运作方式：分销拓展、行业拓展、渠道管理。目前，华为的渠道处于良性运作的态势中，面向全球的渠道体系支撑在全球 40 多个国家和地区的营销网络，使产品在这些国家和地区的销量和市场份额不断攀升。

技术优势。华为每年的技术研发资金投入不少于销售额的 10%，并坚持在自主开发的基础上进行开放合作。

以 WCDMA 技术为例，华为投入的研发基金累计已经达到 40 余亿元人民币，在人员投入上高达 3500 余人。研究这些技术的研

究所更是“全球开花”:除了北京、深圳、上海、南京、西安、成都的六大研究所外,华为还在海外设立了五家研究所,分处美国硅谷、美国达拉斯、瑞典、印度和俄罗斯。其中深圳总部的中央软件部和上海、印度、南京研究所都已经达到经 KPMG 毕马威认证的 CMM 五级软件管理标准。

服务优势。华为以其特有的技术、完善的解决方案、快捷周到的客户服务,得到了海外市场的热烈响应,产生了良好的社会效益和经济效益。

华为对国际客户的服务是十分细心的,在华为总部有一处客户服务中心,在会议厅酒吧的一侧,有几间铺满厚地毯的小开间,有很多访客不知道这些小开间的用途,原来这是专为阿拉伯客户特设的伊斯兰祈祷室,华为人的周到可见一斑。

2003年5月,阿尔及利亚发生大地震。西门子等公司为保证安全很早就撤离了阿尔及利亚,但是华为人留了下来,他们利用宝贵的时间躲在帐篷里写标书,并第一个赶到客户那里。一个月后西门子它们回来参加竞争投标,截然不同的服务态度使得阿尔及利亚电信人的心偏向并最终选择了华为这个中国公司。

21世纪,通讯行业“机会”与“泡沫”并存,如何在这风口浪尖把握好自己,是包括华为在内的所有国内通讯行业所要考虑的问题。以华为为代表的中国通讯企业面对现实、稳扎稳打,在通信行业树立了我国自主知识产权的高科技企业在全球的品牌,在国际化道路上开拓出了自己的一片天空。

65

国际品牌本土化困境

一只狼连同他捕获的猎物掉进了猎人设置的陷阱里。在一阵凄惨的嚎叫后，他开始意识到这样非但无济于事，还有可能招来猎人。于是在他休息一会后，开始从陷阱壁上进行挖掘。狼扒着，挖着，用头拱……爪子折了，头破了，皮毛都蹭得流血了。经过一夜的拼死挣扎，一条血肉模糊，伤痕累累的狼走出了陷阱，猎物也没有丢下。



国务院总理温家宝说：名牌就是质量，就是效益，就是竞争力，就是生命力。名牌不仅是一个企业经济实力和市场效益的重要标志，拥有名牌多少，还是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。品牌不仅仅是一个名字，而是有一系列特征，形成它的特定内涵，而且这些东西是要让消费者能够接受的。品牌本土化的树立，体现在企业业务链每一个主要环节。

1999年，华为离国际化的市场营销仍相去甚远，其中一个根源是华为的国际化仍局限于“零打碎敲”的“兜售”，这与真正的品牌运作相比隔着一道长长的“鸿沟”。没有品牌的销售是艰难的，每一

单要想拿下都需要付出艰辛的努力。华为高级副总裁徐直军回忆初入俄罗斯市场的情景,“有一次我们经过多方争取后，终于赢得了一个与俄罗斯软件方面负责人见面的机会。我们向他传递了华为可以做交换机的信息,但是他根本不信。第一句话就说,俄罗斯根本不会用任何中国的交换机,所以不可能和华为合作。”

华为的国际化进程首先是踏平文化差异之间的鸿沟。虽然华为的员工在出国之前都会在培训部门接受相关培训，比如文化之间的差异以及相关产品等课程,但是异地的文化、价值观、宗教和生活习惯还是会给他们带来各种不适应。有着狼性血缘的华为人在困难面前毫不萎缩,他们迎难而上。

华为的海外扩展人员遇到了在国内没有想像到的很多问题,其中,首当其冲的就是当地人对中国不了解。从巴西回来的国际营销部的周道平深有感触:“你真的难以想像他们是怎么看中国的。他们甚至以为中国人还在穿长袍马褂呢。有一次我们邀请客户来中国参观，他们出发之前四处找相关书籍，最后决定研读的书是《末代皇帝》!”在华为内部,许多人把《红高粱》称作是对中国形象有负面效应的影片。《红高粱》在国外获奖以后,影响很大,外国人对中国人的形象就更加思维定势了，他们还以为中国人现在的生活状态和《红高粱》上是一样的。

巨大的文化鸿沟造成了国度之间理解和信任的误区。这种文化之间的差异使得电信运营商更加不相信中国能生产出高质量的交换机。驻扎在国外的华为员工刚开始的工作是很艰难的,他们往往要花费 2 年的时间来介绍中国，然后再花 1~2 年的时间来介绍华为,然后还要花 1~2 年的时间来介绍华为的产品,然后才可能说服客户同意让华为去参加竞标。

刚开始华为人接触英国电信(BT)时经常遭到冷遇,因为他们根

本不相信中国人能制造出高质量的交换机，所以华为甚至连招标的机会都没有。经过几年的摸索，华为人终于知道了 BT 的规矩：要参加投标必须先经过他们的认证，他们的招标对象都是自己掌握的短名单(short list)里的成员。终于找到了通往成功的门路，华为立刻着手申请参加 BT 的认证。BT 的认证十分严格，包括华为的合作伙伴的运营和信用考查；华为的供应商资信审核；甚至有一个项目叫 human dignity(人权)，包括华为给员工提供的食堂、宿舍等生活条件。最终华为在总共 5 项指标中获得了 4 个 A 和一个 A-。经过两年时间的认证，英国电信(BT)改变了以往对华为甚至中国的看法。华为公司的李杰说："刚开始的时候，BT 看都不看华为一眼，我们花费了 3 年时间，经过种种努力，最终进入了 BT 的短名单之列。在这个过程中，我们更深刻地理解品牌国际化的含义。"



为踏平文化鸿沟，华为还采取了"先卖祖国、再卖公司、最后卖产品"的策略，即先让国外客户承认中国品牌、再认可华为品牌，最后才开始认识产品。在华为，组织国外的运营商先参观北京、上海、深圳，后参观其深圳坂田基地已经成为一种"常规战术"。通过这样的参观，绝大多数海外运营商无论对中国、对华为都会经历一个从陌生到熟悉，从拒绝到惊喜的心理转变。在一个"中国制造"被看作是低价低质的代名词的市场，以高姿态品牌进入，无疑意味着更大的难度。华为通过这种看似笨拙的迂回策略，换取了在国外客户心目中的品牌保证，华为开拓海外市场终于可以抛开传统中国企业的"低价"帽子了。

自华为进军国际市场以来，经历了屡战屡败、屡败屡战的艰苦过程，最终，华为在国外市场站稳了脚跟，接下来，国际市场本土化就成了首要解决的问题。为实现国际市场本土化，华为采取了一系列的措施，如吸收并培训当地人才，进行文化移植；与当地研究所

合作开发产品，以贴近市场需求；以国际市场的标准规范管理等等，其中最大的动作是华为的换标。2006 年 5 月 8 日，使用了长达 18 年之久的华为技术有限公司标志正式更换，这次换标是华为品牌本土化的举措，预示着华为国际化征途再上了一个台阶。

“2005 年，华为的海外销售额已经占到其整体销售额的 58%，成为初步国际化的电信设备供应商，如要在国际化的成果下继续前进，华为必须在 2006 年，重点进攻发达国家市场，切入对价格不敏感的跨国电信运营巨头的供应链中。”易观国际咨询公司的分析师就“华为换标”的动机分析指出，华为此番的换标，实际上是调整其国际市场策略，贴近国际市场需求，以便进一步进攻发达国家电信市场：“华为期望通过这次换标，调整包括产品策略，价格策略及销售策略在内的国际市场策略，从而给客户，尤其是海外跨国电信巨头以崭新的国际形象。”

华为新的企业标识依然沿袭了旧标识红黑两色的主要色调，只是在图案以及文字上有所不同，并增加了渐变的效果，更具动感。“新标识在保持原有标识蓬勃向上、积极进取的基础上，更加聚焦、创新、稳健、和谐，充分表达了华为对客户的郑重承诺：我们将继续保持积极进取的精神，通过持续的创新，支持客户实现网络转型并不断推出有竞争力的业务，我们将更稳健地发展，更加国际化、职业化，更加聚焦客户，与我们的客户及合作伙伴一道，构建和谐商业环境、实现自身健康成长。”华为这样诠释着新标识所代表的意义。

在视觉感受和品牌辨识时代，企业的标识成为引导企业走向成功的一个重要因素，一个小小的标识，承载着丰厚的文化内涵和理念真谛，塑造了一个个的世界级品牌和企业。如可口可乐、奔驰、麦当劳、宝洁、摩托罗拉等等，没有这些标识的搭载，这些著名企业

的美好形象和文化内涵不会遍及全球各地，其市场份额也不会突飞猛涨。华为的新标志是公司核心理念的延伸，它确定了华为在国际上的新的品牌形象。“淡化中国本土色彩，在国际化为导向下重塑企业内部文化，是华为现阶段必须要做的。”易观国际分析师崔小龙说，“华为需要为新 LOGO 注入更多的国际化内涵，目前华为已经初步成为国际化公司，正处于迈向跨国公司的阶段。”

国际品牌本土化是十分重要的，直接关系着品牌的市场渗透情况。上海通用汽车的别克品牌获得国人好感，源于大量的本土化工作，使它成为了一个针对中国市场、有明显本地化特征的品牌。别克品牌的内涵，和北美的通用别克品牌相比已经有很大的变化。上海通用汽车的别克品牌针对中国市场的目标用户群体和他们的价值取向来确定这个品牌的内涵，我们可以从上海通用别克系列产品的中文名字中看出来，君威、凯越、赛欧这些名字中都具备非常明确的中国用户的价值取向和文化内涵，除了中国之外，这在通用产品的全球营销当中是没有的。



华为人凭借在中国这个新兴市场中培养出来的生猛性格，以及多年的营销的经验，一步步突破品牌国际化的困境，迅速打开了国际市场的新局面，逐步打造出“世界的华为”。

第10章 狼性扩张：华为的资本运营

在东方传统中，狼被作为图腾符号，勾勒出些许神秘色彩并突出了“狠”的精神。一名曾经的华为人说：“华为赚了很多让大家嫉妒的钱，但你却抓不到辫子。”华为的资本运营比之任正非更加神秘。犹太人有句名言：“拿1万元做1万元的生意，那不叫做生意，拿1万元做10万元的生意，那才叫做生意。”任正非逐步认识到了资本运营的重要性，观念由惧怕转变为积极参与。可以预测，华为在资本运营方面，将会有更大的动作。

PDG

66

背靠政府好乘凉

在世人的眼里，狼是一种极富心计的动物，它们最擅长的伪装是披着狼皮，此外，正襟危坐、假寐都是狼的伪装绝技。换一个角度讲，狼是十分慧智的动物，它们懂得借用“伪装”以实现看似不可能达成的目标。

没有人能给出中小企业资金缺口的确切数字，在2004年11月18日召开的“福建省第三届银企会商会议”上，提出400多亿元资金需求的400多家企业，其中三分之二是中小企业。中小企业融资难，这是一个近几年来出现频率非常之高的话题。对银行借贷，金融界一致的观点是，一些社会性的因素：如直接融资市场不成熟、社会配套设施不齐全、投资机制不成熟、破产机制不健全、整个社会的诚信不足、企业的诚信不足等等因素，束缚了银行对企业放贷的手脚。在这种社会现状下，华为通过吸纳有政府背景的合资公司的做法，十分值得我们借鉴。

从1991年开始，任正非就曾经找过很多家银行，希望能够贷点款作为流动资金。但是，银行因为各方面的考虑，他们宁愿将大把贷款贷给一个烂摊子的国有企业，也不愿意贷款给一家没有知

名度的民营企业。1992 年,为了研制 C&C08 交换机,需要 1 个亿的投入,任正非多方告贷未果,被逼无奈向大企业拆借,利息高达 20%~30%。这实际上把任正非逼上了绝路。C&C08 机动员大会上任正非"失败了我只有跳楼"的誓言,真实地反映出他的决心。

1996 年是华为的资金流转的转折点。1996 年 6 月 1 日,时任国务院副总理的朱镕基视察华为,随行的有包括招商银行在内的四大银行的行长。朱镕基副总理当场表示,要求政府各部门积极支持华为和像华为这样的民营企业发展。当他得知华为资金上的困难时,当即说:"只要是中国的程控交换机打入国际市场,一定提供买方信贷;在国内市场与外国公司竞争,一律给予支持,同样给予买方信贷。"朱镕基一言九鼎,把处在资金困境中的华为拉了一把。



1996 年下半年,招商银行开始与华为全面合作。当时由于很多省市电信部门的资金也很短缺,以现金购买设备很困难,于是招商银行为华为推出了买方信贷业务,让电信部门从招商银行贷款购买华为的设备,华为再从银行提取货款。这种在今天已经广泛用于房屋按揭、汽车按揭等各个领域的金融工具,在当时却是开了先河。1999 年左右,由于国家金融政策放开,国内银行业也逐步商业化运作,由于华为资信好,业务发展迅猛,银行也开始给华为大规模放贷。华为摆脱了资金掣肘的尴尬,大踏步走上扩张的道路。

国家领导人为什么会到华为考察呢?原来,华为公司得到了多家电信局的担保和推荐。华为通过建立合资公司,与当地有关机构结成利益共同体,作为合资公司的股东的合作方的资源被华为广泛利用,打开了融资的方便之门。1993 年华为就与各地邮电部门合资成立了默贝克电源公司,各地邮电部门自愿入股,没有任何股份限制。1997 年以前,默贝克公司在全国共有 18 个省的电信局股

东。任正非在讲话中提到:“公司理顺了省、市各级政府的关系,得到了地方有力的支持,开始使中央机关了解我们、支持我们,大大改善了发展的外部环境。”

刚开始的时候,华为与当地运营商和政府共同投资成立的合资公司,当地的运营商和政府主要是靠“当地的资源优势”入股。在华为的《合资企业工作指导书》中对合资公司的功能做了如下描述:“合资企业要在当地解决贷款和融资问题。合资公司注册以后,要把自己的注册资金,存到有可能提供贷款的银行,并抓紧解决贷款问题,必要时,可以向两家以上的银行存、贷,争取合资对象出具担保或由华为母公司担保。”正是这些空壳似的合资公司的成立,使华为资金短缺的局面真正得到缓解。

除了以有政府背景的合资公司争取贷款外,华为还采取在各省市成立邮电职工持股会、邮电工会等多种方式,吸纳邮电干部职工入股,给予丰厚的红利,并许诺将来可随华为的股票一同上市,这样,先后有100多家地方邮电部门的职工成为华为电气公司的股东。据透露,在筹建沈阳华为时,华为公司曾承诺:“为了回报邮电职工的支持,在辽宁的合作公司起步的前三年,如果回报率低于15%,华为公司补到15%;在辽宁成立的合资公司是独立法人,待华为公司股票上市时,变成统一法人,随同华为一起上市……”华为在沈阳华为1999年的增资扩股说明书中称:“拟向新老股东增资2040万元人民币,增资对象为沈阳华为的现有股东及辽宁省邮电管理局、辽宁省各地电信局、邮电企业和上述单位所属的三产企业。”

一名曾经在四川华为公司工作过的老员工透露,四川华为每年有四、五亿元的销售额,2001年更高达10亿元。该合资公司有当地运营商和政府的股份,他们的年分红比例高达投资额的60%

到 70%。1999 年左右，深圳市华为电气股份有限公司又面向全国各省、市电信局的老股东和各类企业法人进行增资扩股，发行新股 2.5 亿~3 亿股，每股面值 1 元人民币，扩股价格每股人民币 2.2 元。究竟有多少邮电职工成了华为的股东，华为因此融回了多少资金，是华为的核心机密之一，外人无从得知，但仅从法人股东的数量看，邮电员工股东及融资额应不是个小数目。华为通过这种方法募集了客户的钱，来生产产品，然后把产品再卖回给客户，顺利拿到回款，再偿还客户的资金和红利。通过这种方法，华为与客户结成利益共同体，筹集了更多的资金，获得了更多的政府订单，大大提高了回款能力。通过这种流转，客户满意的同时，华为赚取了丰厚的利润，并强化了自己的核心竞争能力。

现在，位于中国 IT 业龙头老大的华为，被很多银行奉为座上宾，那些曾经拒绝向华为贷款的银行，纷纷通过各级领导找到任正非，称“华为要多少贷款立马都给”。如果把研发、市场比作华为的左膀右臂，把人才比作筋骨，那么，资金就是华为的血液。华为通过借用政府资源，巧妙地解决了资金问题，度过了各方面“雨天收伞”的难关，进入了“晴天送伞”的阶段。



67

让员工成为资金积蓄池

狼群从来不会漫无目的地围着猎物胡乱奔跑、尖声狂吠，它们捕猎从来不靠运气，总会制定适宜的战略，对即将实施的行动有着充分的把握，在行动前，它们已经预知了行动的伤残和收获情况。

员工持股计划发展于美国。第二次世界大战结束后，美国经济格局出现重要变革，不仅涌现出一大批新兴产业，而且不少企业开始向集约化、大型化发展。在此期间，出于加快筹资、拓展市场、改善管理和减少风险等方面的需要，股份制在美国企业界获得了迅速发展。在早期，美国企业推行股份制，最重要的目的是增加资金的来源，以后股份制的功能逐渐扩大为加强管理和减少风险。员工持股在美国的发展速度是十分惊人的，根据美国全国职工持股中心提供的数据显示，到 1998 年，美国通过员工持股计划及其他实现员工持股的企业有 14000 多家，有 3000 多万职工持股，员工持股计划涉及的资产总值超过 4000 多亿美元。

在 1998 年定稿的《华为基本法》中，有一段关于企业价值创造学说的著名论述："劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价

值。”华为将知识劳动与一般劳动分开，作为企业价值创造的源泉之一，强调员工的智力劳动在企业发展中的关键作用，这与经济学家所提出的人力资本理论不谋而合。因此，承认员工的知识劳动，以员工持股的方式，将其知识资本转化为企业的财务资本，使员工具有一定的剩余价值索取权，对于像华为这样的以知识员工为主体的高科技企业而言，具有非常重要的意义。

华为员工持股制度始于1990年，当时，华为刚刚成立三年，资金相当紧张，而民营企业融资又非常困难，因此，实行员工持股成为内部集资、克服企业发展资金瓶颈的良策。在当时的股权管理规定中，将其明确为员工集资行为，当时参股的价格为每股10元，以税后利润的15%作为股权分红。2000年之前，华为还设有一个内部职工银行，其目的也是为了解决融资困难的问题，只是后来由于国家的明令禁止而撤销。



随着公司效益的提升和资金来源问题的逐步解决，员工持股制度在担负内部融资任务的同时，也演变成了一种重要的奖励分配制度，它与工资、年度奖金、安全退休金等一起，共同构成了华为的薪酬体系，而员工持股的股价也改为每股1元，员工还可以通过向公司贷款来购买股票。

一方面，华为的员工购买内部股成为公司的股东，加入到了华为的利益共同体之中，内部股成为华为保持高速增长的驱动器，它就像一只金手铐把员工和公司紧紧地锁在一起。华为的“垫子文化”也是来源于此，很多研究人员长年卷个铺盖在办公室里打地铺，利益驱动是最根本的动力。

另一方面，员工持股制度是华为主要的融资渠道之一，除了向银行贷款，员工用以购买股份的钱成为华为的一大资金来源，这笔钱的数量是十分庞大的。华为内部股分配的对象十分广泛，几乎人

人有份，而且数量不菲，到2001年一个副总监级的干部5年时间所持有的股票可以达到50万股。

“利益共享原则”是华为内部股广受欢迎的根本所在。有一段时间，华为的内部股简直是个聚宝盆，因为华为的高速成长，华为每年的分红达到了70%。但这种每股1元钱的内部股票和真正意义上的股票有一定距离，因为它并非根据公司的净资产来定价的，也不能在市场上进行交易，而是一个虚拟的且恒定不变的数字。

为充分发挥内部股的作用，遏制内部股可能带来的对资金链的压力，在任正非的主持下，华为克服种种困难，逐渐完善内部持股制度，逐步走上规范化道路。2001年，深圳市出台了《深圳市公司内部员工持股规定》，华为意识到以前那种股权安排的潜在风险，此外，在公司管理变革的过程中，股权制度的不规范，也是制约其与国际管理机制接轨的一大障碍。因此，2001年，华为与国际著名顾问公司合作，对公司的股权制度进行调整变革，仿效西方国家的做法，开始用规范的虚拟股票期权来取代原来实行的内部股权。紧接着，为了解决历史遗留的问题，在2002年初，对员工手中持有的1元/股的内部股股票，按照一定规则，有条件地转成虚拟受限股，按2001年末公司净资产折算，转换后的每股价格增值到2.64元/股，用这种一步到位的方式，将净资产与员工股权联系在一起，成了一种接近实际意义的员工持股安排。但是，这种股权制度上的变化，却成为“刘平事件”发生的直接“导火索”。

原华为副总裁刘平于2002年1月前后离职，他当时持有华为员工内部股份354万股，经过6个月的审核期后，华为以1:1的比例兑现给刘平等值现金(税前)。刘平不能接受这样的兑现方案，他的理由是，据2002年颁布的《深圳市公司内部员工持股规定》：“持股满三年的员工脱离公司和持股不满三年调离、退休、死亡，职工

所持股权，按公司上年末相应股权的账面净资产计算。”2001 年华为每股净资产为 2.64 元，所以，兑现比例应该是 1:2.64。据此，刘平于 2003 年 5 月在深圳中院对华为提起诉讼，要求按照净资产价格兑现其股票款以及 2001 年应得红利。

2003 年 11 月，深圳中院一审判决，驳回原告的所有诉讼请求。因为，2002 年春节之后颁布的股权转换协议中明确规定，只有在规定时间内自愿签署股权转换协议，将自己手中的“内部股”转换成为“虚拟受限股”之后，才有权享有虚拟受限股 2.64 元/股的权益，转换协议中同时附带了与“内部股”不同的约束条款。因此，要获得虚拟受限股，必须具备两个必要条件，一是时间条件，必须是 2001 年 12 月 31 日之后离开公司的，二是必须签订股权转换协议。因此，一部分员工虽然离开公司的时间在 2002 年 1 月 1 日后，但是在股权转换制度颁布之前，已经按照“内部股”的有关规定办理了离职手续，兑现了自己的股权，这样一来，也就无法享有“虚拟受限股”的增值权益了。因此，刘平的败诉也就成了必然。



“刘平事件”产生的根本原因是不尽合理的股权制度变革，使员工持股在短短的几个月内，出现了 2.64 倍的利益落差，员工心理的失衡是完全可以理解的。但是，制度只能逐步地走向规范，走向成熟，发展才是硬道理，华为在股权制度变革前，已经做好了直面反对意见的心里准备。

虽然反面作用是有的，但在一定时期内，华为的员工持股制度在企业的发展过程中，除留住核心人才外，还发挥着资金积蓄池的作用，内部持股有以下三点优势：第一点，员工不要利息，相当于企业获得了无息贷款，并且这笔贷款还是十分庞大的，尤其是在关键时期，运用得当，可以发挥资金杠杆的作用，产生几十倍，甚至几百倍的效益。第二点，资金的使用是稳定的、长期的，因为合理的利益

分配原则，华为内部员工退股的情况很少出现，老员工追加持股，新员工踊跃持股，成了稳定的资金来源。第三，大大降低企业运营成本。公司的利润直接关系着员工的分红，员工持股，充分发挥员工的主人翁精神，从小处着手，节约成本。

2003年，华为又动用了几十亿元的未分配股权，再次给予80%以上的员工股票购买权，其主要目的有两个，一是向银行申请股权抵押的贷款额度，缓解华为当前由于3G业务推迟所带来的资金紧张问题，二是将股权向新的骨干核心层倾斜，通过3年的锁定期，稳定核心员工队伍，共同度过这段困难时期，将来通过净资产增值、股权分红等方式，将利益分配给员工。这样，既可以有效降低华为的资产负债率，又可以让员工一起承担部分经营风险。“股权分配”成了任正非十分偏爱的资本运营方式，这种方式在华为发展的关键时刻发挥着重大的作用。

68

迂回曲折的上市路

在狼的生命里,没有什么东西可以替代锲而不舍的精神，这种精神使得狼得以历尽千辛万苦而生存下来，这种精神使被狼群淘汰的“孤狼”,在四处冒险中,成长为强壮的“狼王”。



任正非的企业管理思想的基础是毛泽东的唯物辩证法。对于辩证法的核心,即矛盾法则,任正非有着深刻的理解。华为波折的上市路是任正非在企业实践中运用毛泽东思想的范例。

中国人民大学金融证券研究所所长吴晓求教授曾在第二届中国基金市场国际研讨会上说:“有家企业，银行账户上有稳定的大量的资金余额,但这家企业的老板是极端厌恶风险的,甚至厌恶证券,一谈到股票他就害怕,就生气。我就碰到这样一位。他就是华为总裁任正非先生,我跟他谈过两次,他一谈到股票,就极端厌恶,他说股票纯粹是不务正业。他说我的公司永远不会和股票打交道,永远也不会和证券打交道。为了说服他,我讲了很多道理,试图说明资本市场将会更有利于他企业的发展,我花了很大的力气,最终还是未能说服他。”在 1998 年以前,谁在任正非面前提上市的事情,

他就跟谁急。华为对上市持完全否定的态度。

华为对上市的态度在2002年发生了逆转。2002年下半年,国内很多媒体都在显著位置刊发了一条由海外媒体首先发表的信息:华为正在积极筹备海外上市。华为对关于上市的消息不置可否:“我们的目标是成为一个国际化、有竞争力的公司,我们不排除任何有助于达到目标的措施。”一直拒绝上市的华为突然变得积极起来。

但是,仅仅过了3个月,华为上市的消息急转直下。2002年11月23日,华为公司常务副总裁费敏接受国际记者采访时称:“上市的目的是为了从股市上筹集资金,但华为目前并不缺钱,此外,由于2002年内地的通讯市场不景气,因此华为的上市时间表会推迟。”

那么,华为到底需不需要上市?答案是肯定的。

(1)华为经营的特点。首先,电信设备市场的特点是:投入资金量大、销售周期长、资金回笼慢、拖欠严重。其次,华为的经营战术是集中投入、重点突破,所以对产品研发、生产与销售的流动资金要求极高。并且,华为的产品线拉得很长,几乎涵盖了数据交换传输、移动通信、高端路由器、以太网交换机等主要通信领域。这些因素决定了华为对资金链处于饥渴状态。

(2)国际化的需要。海外市场对华为日益重要。2003年,华为海外市场收入首次突破10亿美元,占总收入份额的27%,而在2004年,华为提出这方面的目标是40%,也就是要达到20亿美金。没有大规模的资金支持,华为就无法与朗讯、摩托罗拉、北电等国际巨头在国际市场上抗衡。

(3)品牌建设的需要。海外品牌建立非常艰辛,尽管在竞争对手看来,华为已足够强大,但在运营商眼里,来自中国的一家做高

科技的企业还是令人生疑的。何况与其他企业相比，华为是惟一一家不上市的电信企业。通过海外上市在国际资本市场上提高自己的知名度，提升华为的国际品牌影响力，不失为一个好的选择，“毕竟，在海外市场挂牌后，公司名字挂在那里，就是一个最好的广告。”一位华为人士说。

上市，还是不上市？对于华为来说，已不是问题。现在的问题是何时、以何种方式上市。事实上，产权诉讼、人事风波、产品热销、部门分拆，无论是利好消息还是负面新闻，任正非和他领导下的华为总是波澜不惊。由于一贯的低调，人们很难了解华为的真实心态，从华为的一系列动作中，我们可以捕风捉影，看到华为上市前的筹备工作。

(1)内部分拆：上市前的诉求。

无论是否为了上市，分拆都是华为必须经历的阶段。对于华为而言，分拆不仅可以理顺它原本复杂的股权，同时分拆后的模块化经营还可以使公司业务更加清晰。



华为的内部人士透露，在部门分拆没有完全解决之前，华为是不可能上市的。由于华为收入及费用支出未必经得起透明化的会计审核，同时过分复杂的股权结构也可能隐含了不合适的股份安排，可能会导致上市的法律障碍，华为对此相当的慎重。

(2)清除历史遗留问题。

有业内人士指出，“华为上市有两大关系必须理清，除了股权，还有历史形成的各方利益体的平衡。”历史上的产权遗留问题一直是华为上市最大的障碍。华为早期为大举开拓市场，与各地用户组建了很多合资公司，合资公司有当地运营商和政府的股份，公司没有任何实体的运作，只用于销售回款，但是他们的年分红比例却高达投资额的 60%到 70%。当地运营商和政府投资合资公司的钱，

甚至可以先由华为出。这在当年既促进了华为的销售，解决了回款问题，又疏通了长期客户关系。但是，当年的明智之举也为华为后来的上市之路埋下了隐患。包括2001年任正非强制推行的期权改革在内，华为近几年从未间断过对历史产权关系的清理。

(3)降低内部股风险。

刚成立时期的内部股权制度，现在已经成了华为巨大的负担。事实上，正是当初的内部股票激励机制成就了华为业绩的高速飙升，现在到了为激励机制“还本付息”的时候了。在2000年，公司销售额从1999年的120亿跃至220亿，全员持股激发的热情在这年达到了登峰造极的高度，当年分红高达70%。

2003年，华为又动用了30亿元的内部股权，再次给予80%以上的员工股票购买权，这样大量而分散的股权融资，是危急时刻摆出的一步“险棋”，一旦未来几年经营出现问题，则面临的“挤兑”风险会相当严峻。这个决策的做出是基于上市的基础上的，通过上市，非但可以避免了可能由于业绩不理想而导致的内部股挤兑潮，而且可以把这个包袱让资本市场来消化，对于公司长期的发展绝对有利。

解决了资本的压力，摆脱了现金流的束缚，华为在今后的国际市场上才会有更大的升值空间。对于华为来说，上市的道路是曲折，并困难重重的，也是必须要跨出的。毛泽东在《矛盾论》中说：“所以，生命也是存在于物体和过程本身中的不断地自行产生并自行解决的矛盾，这一矛盾一停止，生命亦即停止，于是死就来到。”华为的上市就是一种平衡与打破平衡的矛盾运动。

69

日趋成熟的资本运作能力

狼是生而战斗的，战斗是狼的生存基调，狼的一生，是战斗的一生，这种战斗性，赋予了狼强悍、智慧、耐心、团队、战斗的品性。狼在战斗中成长，在战斗中变强。



在人们的印象里，技术出身的华为，资本运作能力很弱，但是，华为电气的出售事件彻底改变了人们的这种印象。2001 年 10 月 21 日，华为将旗下的通信电源公司华为电气以 7.5 亿美元的价格出售给美国爱默生公司，华为电气也从此更名为安圣电气(Avansys)。外界一片惊呼，在资本市场上一直非常低调的华为居然出此大手笔。

华为电气 2000 年的销售额为 26 亿元，利润将近 3 个亿。华为出售的价格超过了 20 倍的市盈率，达到了净资产的 4 倍！在当时电信市场非常不景气的情况下能够卖出这样一个好价钱，确实令人吃惊。华为电气是如何卖出好价钱的呢？

早在 3 年前，华为一直与中金公司(CICC)保持着密切的接触。当任正非决定整体出售华为电气后，华为常务副总裁郑宝用很快

与中金公司就出售问题进行了交流，而国际著名投资银行摩根士丹利是中金的第二大股东，他们在得知消息后表现出了非常浓厚的兴趣，派了公司亚太区的高级官员杨志中与华为接洽，愿意负责为华为寻找意向伙伴并促成交易。相对于没有任何经验的华为，摩根士丹利这个资本市场上兼并收购的高手处理起这类并购的案例却显得游刃有余。在分析了国际上多个可能的买家之后摩根士丹利认为，爱默生可能是最佳的选择。

选择爱默生，华为进行了深思熟虑的考量。2000 年 10 月范大卫(David Farr)接任爱默生 CEO 之后，遭遇了 IT 产业的低谷，爱默生连续 43 年赢利的纪录在他手上终结。为了挽回颓势，收购一家具有稳定现金流的企业完全符合爱默生和范大卫本人的发展战略。而且，范大卫曾经担任过爱默生亚太地区的主管，对中国市场有一定的了解。果不其然，当摩根士丹利找到爱默生询问收购意向的时候，爱默生马上表现出相当的兴趣，并很快委托 J.R.摩根作为自己的投资顾问。经过半年多的磋商，双方在 2001 年 8 月就所有问题达成一致，并由于有中金公司的协助很快得到了中国政府的批准。

一方面，华为通过出售华为电气得到了约 60 亿元，扣除投资成本，华为获得了约 38 亿元的净收益，而华为 2001 年的全年利润才只有 21 亿元。因此，这次出售就好比是在寒冷的冬天里为华为穿上了一件厚厚的棉袄，使得华为正在进行的 3G 产品研发以及国际市场开拓得以顺利进行。

另一方面，华为电气的成功出售丰富了华为资本运作的经验，培养出了资本运作方面的人才。通过这次大规模的资本运作，以常务副总裁郑宝用为首的一批华为人迅速成长为这方面的专家，郑宝用等人对于资本市场的理解和认识已经让许多国

际投资银行的专家都感到非常惊讶。一位投资银行的亚太区主管在与郑宝用会谈之后就说，以前接触到的华为人对资本市场都显得非常陌生，而郑先生却是一位专家。实际上，郑宝用也只是在哈佛有过3个月的学习经历，但他的天赋、学习能力和实际操作经验使得他在比较短的时间内就成了一流的资本运作高手。

华为资本运作的能力在一点一滴的积累中逐步成熟起来。2003年年底，SUNDAY旗下的汇亚通讯与华为签订协议，合作共建香港WCDMA3G网络，由华为提供3G全套设备订单。该协议是双方在卖方融资和“对赌协议”基础上达成的。华为的融资包括：(1) 华为向Sunday提供8.59亿港元贷款，以实现覆盖全港的3G移动电话网络设备的供应、铺设与开展；(2)华为向Sunday提供无抵押贷款5亿港元（后者随即将其全数用于偿还原设备供应商北电网络以及若干银行的贷款）；(3)华为还将为Sunday提供一项约10亿港元的3G履约保证书信贷，而Sunday将其附属八家子公司及手中的2G和3G牌照抵押给华为。



在协议中，华为以看似非常优惠的条件做出了让步，在以后的合作中却赢利颇丰。首先，Sunday对于华为来说有着非同寻常的意义。Sunday的3G网络将比中国内地的更早建成，华为借此可以在3G设备和终端市场上获得更大的份额。其次，华为借钱给Sunday购买华为的设备，华为保有议价权。华为以独家供应的形式，卖了整个3G网络的设备给Sunday，还有3G手机、无线上网卡等后续产品。此外，华为通过与Sunday合作，赚到了和电盈公司的紧密合作关系，从电盈的设备采购中分到了一杯羹。并且，华为不断增持Sunday的股票，截至2004年6月4日，华为共持有Sunday总股本的8.02%，已经成为Sunday的第三大

股东。2004 年以后，华为对香港 3G 运营商 Sunday 股票的收购和出售就已经是非常娴熟地运用了资本市场的规则，最后获利将近 2 亿港元。

目前电信市场的购货方信用不断下降，拖欠货款日趋严重，据专业咨询公司调研分析，几大设备制造商累计被拖欠货款平均在 30 亿元~50 亿元人民币。另外，在海外的拓宽资本渠道上，国家所制定的境外融资审批与推进政策，对国有公司与民营公司的支持度存有差距。由此，华为可能承担的风险和融资成本会高于国有公司。

事实上，信贷危机可能引发华为的资金风险。2004 年华为的资产负债率约为 55%。虽然当前华为在各银行有良好的信誉度，并得到政府支持；但是，受价格战和拖欠款的影响，华为面对高负债和与销售额不对称的现金流影响，一旦市场发生重大波动，资本链将面临较高挑战。

为了应付资金链问题，解决融资需求，华为成立了专门的国际融资部，并积极寻求融资伙伴、强化资本监控、推进刚性货款回收，以保障市场拓展。最早，华为依托中国进出口银行、中国信保以及中国的出口政策，开始做买方信贷。此后，华为陆续使用海外银行的买方信贷拓展市场，如 HSBC、荷兰银行、IBMIGF、JPMORGEN、MITSUI、CITIBANK 等。

截止到 2004 年上半年，华为的海外融资伙伴有 20 多个，华为累计利用银行进行海外项目的融资总数为 4 亿美元。为抵御资本风险，华为除了实施买方贷款外，公司还拥有一支专业追款队伍，对货款的收付建立了一套强有力的控制体系，华为还建立了内部严密的监控和评审机制，合理规避国际融资和货币风险。

任正非非常欣赏克劳塞维茨《战争论》中一句著名的话："要在

茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。”对于华为来说，资本市场就是看不清的茫茫黑暗，华为人用自己发出的微光，迈着坚实的步伐，逐步前进。



参考文献

1.(韩)W.钱·金,(美)勒妮·莫博涅著.蓝海战略:超越产业竞争,开创全新市场.北京:商务印书馆,2005

2.(美)托马斯·弗里德曼著.世界是平的(第二版).长沙:湖南科学技术出版社,2006

3.(美)托夫勒著.第三次浪潮.北京:中信出版社,2006

4.(美)杰克·韦尔奇著.赢.北京:中信出版社,2005

5.(美)托尔瑞著.狼阵——团队合作之终极哲学.北京:中国民航出版社,2005

6.(美)西奥迪尼著.影响力.北京:中国人民大学出版社,2006

7.罗宇编著.狼道:生活中的狼性法则.北京:中国纺织出版社,2005

8.姜戎著.狼图腾.武汉:长江文艺出版社,2004

9.龙子民著.狼道:绝对竞争的血酬定律.北京:地震出版社,2004

10.若木著.狼道:强者的生存法则(修订版).北京:中国华侨出版社,2005

11.猎夫编著.狼道全集.北京:中国言实出版社,2005

12.王宇编著.狼性企业:商战中的企业竞争法则.北京:中国纺织出版社,2006

每日更新敬请关注

新浪博客: http://blog.sina.com.cn/duodushuba



热读推荐



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载

每日更新敬请关注

新浪博客：http://blog.sina.com.cn/duodushuba

腾讯博客：http://1624487232.qzone.qq.com

关注资源共享加QQ群：131204321



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载