

下一个倒下的 会不会是华为

故事、哲学与华为的兴衰逻辑
田涛 吴春波◎著

【终极版】

颠覆外界对于华为的所有认知
研究华为与任正非的教案级著述

马世民
柳传志

约翰·奎尔奇
吴晓波

下一个倒下的会不会是华为

田涛 吴春波◎著

中信出版集团

【1】下一个倒下的会不会是华为 1: 华为靠什么能脱颖而出？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，之前我们讲过一本任正非和华为的书，但是有在华为工作，并担任高管的，也是我们高净值的朋友说，那本书里真实度并不高，优化的成分太多，于是他推荐给老齐一本书，号称华为的还原度 90% 的书，叫做下一个倒下的会不会是华为，说这本书的作者田涛，以前在华为工作过，所以对华为了解的比较深刻。那么我们今天就来看看，真实的华为到底是什么样子的。之所以起了这么一个悲观的书名，并不是作者看空华为，而这个问题，其实正式华为的高管们，包括任正非反复思考的问题，正所谓居安思危，才能让华为在一个个困难面前化险为夷。

1987 年的任正非，是一个彻头彻尾的失败者，在此之前的 3 年，他有短暂的从商经历，但是却被骗 200 多万，而他在 44 岁的年纪，开始创建华为，一家民营企业。起步的生意是电信设备贸易，简单来说就是一个二道贩子，但任正非却在开业之初，就放出豪言壮语，20 年后，华为要成为世界级的电信企业。当时在场的几十个听众，一定以为，老板的脑子坏掉了。在那个乱世当中，商品经济处于严重的躁动期，卓越

的领导人，往往都是一些精神病人。事实上，华为在最艰难的日子，任正非确实也患上过抑郁症和焦虑症。

拥有宏大的梦想，其实是那个年代的创始人的通病，比如巨龙，大唐，中兴，华为，这几个名字，基本都蕴含了中华崛起的意图。这四个同时代的创业者，邬江兴，是一位军官，号称中国大容量程控交换机之父，80年代创办巨龙，周寰，原来的邮电部科技司司长，曾任信息产业部电信科学技术研究院院长，创办大唐电信，侯为贵，航天部下属企业，691厂技术干部，85年创办中兴通信，这三位创始人，都有国字号背景，所以他们创办的企业，也必然肩负着国家使命，只有任正非创办的是民营企业，当时他的口号是，做民族通信企业的脊梁，这四位，号称巨大中华，确实撑起了中国的电信产业。

在1978年，我们国家可谓是百废待兴，通信行业更是几近于无，电话交换机总量405万门，电话用户不到200万户，电话普及率只有0.38%，世界排名120位以后，甚至不如非洲。而此时距离贝尔发明电话，过去了100多年。通信设备的落后，成为了中国经济大发展的几大瓶颈之一。所以这个行业是有巨大的需求的，老齐之前讲过，有巨大需求的市场，其实就有着天时。

当时我们出台了，以市场换技术的重大决策。也就是说，拱

手把我们的市场让出去，然后让外资企业，带着技术进来落地。当年这个政策极其富有远见，与之相对应的就是汽车工业，多年保护。反而越来越落后。

通讯行业的市场开放，让西方公司大举进入中国市场，价格高，服务低。今天程控交换机的价格是每线 10 美元，而当年则要每线 500 美元。而且还要等很久才能收货。而且你还爱要不要，有的是人抢着要。是一个典型的卖方市场。当年这些巨头主要包括了，日本富士通，NEC，瑞典爱立信，比利时贝尔公司，法国阿尔卡特，德国西门子，美国 AT&T，加拿大北方电讯，芬兰诺基亚，他们都在中国高价倾销着产品。对此，我们别无办法，只能接受。高价格的承担着，其实就是那个时代的代价，换来的是通信设施建设的快速发展。到了 80 年代中后期，我们国内已经诞生了 400 多家通信类制造企业。所以市场换技术的大战略，确实起到了很好地效果。当时以巨大中华为代表的电信企业们，其实都是面临着，资金，人才，技术全面匮乏的巨大困境，即使得到了国家扶持，也在方方面面难免捉襟见肘。华为在创业的时候，更惨，只有 21000 元人民币的资本，而他的对手，都是那些欧美的百年企业。平均年龄，126 岁。基本上就是蚂蚁挑战大象的战争。

但就是在这一片丛林当中，中国电信产业逆势崛起，华为在

2013 年就已经把行业老大爱立信拉下了宝座。这足以引起西方的震惊，英国经济学家甚至说，华为的崛起是外国跨国公司的灾难。美国时代周刊惊呼，这家公司已经重复当年的思科和爱立信，这些卓著的全球化大公司的历程。如今这些电信巨头已经把华为视为最危险的对手。思科的 CEO 钱伯斯更是公开表示，他最强劲的竞争对手就是华为。

作者说，在中国，还从来没有一家企业能像华为这样，令国际竞争者心生敬畏，确实也对一直由欧美日统治的通信行业，造成了巨大的威胁，这也是他们坚决不能接受的。

跟华为同时代的几家企业，先是巨龙衰落，消失，大唐电信也远远的被甩在了后面，最早的国企优势，到后来反而变成了组织包袱。企业没能适应变化。只能慢慢衰落。中兴是个特例，他早年间是国企，拿到了得天独厚的条件。但他却地处深圳，也是改革最彻底的地方。又为中兴二次赋能。所以让他能够一直存活还保持了相当强的生命力。华为其实也是如此，他更是得益于深圳这个改革开放的桥头堡，如果不是深圳，华为可能都凑不齐注册资金。甚至现在他津津乐道的内部员工持股计划，很有可能会变成非法集资。所以如果说通信产业的巨大需求是天时，那么深圳就是地利。至于人和，那肯定就是任正非了。

这 20 年来，任正非正式或者非正式的，发表过很多的观点，

文章，演讲稿堆积如山。公开资料可能有数百万字。这些东西，也透露着华为的管理哲学。任正非的思想，为华为赋予了很多精神方面的哲学。

20年后，回头审视任正非的一系列讲话，观点，让人惊讶的是，他的基本思想，从未改变过，比如以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这就是支撑华为快速发展的哲学思维，已经根植于广大骨干的心中。又进一步形成了开放，妥协，灰度的管理哲学。

很多企业这些年都在学华为，但是都避重就轻，学不到重点，比如华为推崇艰苦奋斗，但是相应的也设计了很多功能，比如共享，就是高出业界水准的薪酬和奖金体系，与普遍持股共同构成物质激励，还有渐进，也是华为管理的一大特征，任正非讲，一个组织的成长，一定要保持行之有效的东西，不能总是变革和创新，稳定的总成本会低一些。此外还有专注，耐得住寂寞，抵御住诱惑，这在喧嚣的时代，十分不易。华为更是出台了一部著名的华为基本法，以法的形势，约束决策者们冲动。华为的20年从未一帆风顺过，未来和今后的20年，华为也一定还会困难重重。

下面我们就讲讲，华为这些印在骨子里的哲学。来看看，什么叫以客户为中心，很多公司都提出来以客户为中心，华为跟我们通常的认知又有怎样的区别。

21 世纪初，阿尔卡特董事长，瑟奇谢瑞克，曾经在自家的葡萄酒庄园里，宴请任正非，期间谢瑞克表示出了对于通信行业的忧虑，他说这个行业太残酷，你根本无法预测明天会发生什么，当时的阿尔卡特，是绝对的世界巨头，世界级的标杆企业，连阿尔卡特都如此悲观，这事让任正非非常警惕，当时的华为还处于爬坡阶段，所以他马上回来就组织了大讨论，华为的明天在哪里，出路在哪里。而讨论的共识就是，要高举以客户为中心的旗帜，华为的明天只能存在于客户之中。客户的需求，就是华为发展的原动力。

早几年流传了一张照片，任正非自己拎着箱子，在机场等出租车，没有助理也没有秘书，这其实就是华为的文化，华为的价值观，把客户重要还是老板重要这个问题，当成了大是大非的问题。关系到公司的胜败存亡，任正非多次发出警告，我们上下正弥漫着一种风气，崇尚领导比崇尚客户更厉害了，管理团队的权利太大了，领导一出差安排的如此精细，如此费心，他们还有多少心思会用在客户上。任正非后来干脆直截了当的下令，脑袋要对着客户，屁股对着领导，不要为了迎接领导像疯子一样。不要以为领导喜欢你，你就能升官，这样下去我们的战斗力会削弱。在 2010 年的会议上，更是明确指出，华为坚决提拔那些眼睛对着客户，屁股对着老板的员工，坚决淘汰那些，眼睛只看到老板的干部。前者在为

公司创造价值，后者是谋取个人私利的奴才。还要求各级干部，必须善待屁股朝着你的下属。明天我们继续讲，华为以客户为中心的价值观。

栗渺社分享网盘号昵称为
“栗渺社小群主”
“低调酱油”
其余均为N手，
微信 jnztxy 进首发群

【2】下一个倒下的会不会是华为 2: 客户至上的真谛到底是什么？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说到了，华为的第一条准则，就是要让员工，眼睛盯着客户，屁股对着老板，华为是贸易起家，也可以说他一直都是乙方。对于乙方来说，那么甲方至上，服务至上，就是必须的，所以这里面可能要解释一下，华为早起提到的客户，其实都是B端的客户，他没有C端客户。所以对B端来说，强调客户至上，客户就是上帝，客户比老板重要，其实也并不为过。对于乙方企业来说，丢掉一个客户，可能就是灭顶之灾。

任正非后来还给一些欧洲考察团们上课，说以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这叫三个根本保障，如果再详细解释，这三句话相互支撑，以客户为中心是长期坚持艰苦奋斗的方向，艰苦奋斗是实现以客户为中心的手段和途径，以奋斗者为本是驱动长期坚持艰苦奋斗的活力源泉，是保持以客户为中心的内在动力。所以你现在想想，为什么你学华为学不像，就是因为光强调客户，光强调艰苦，而忘了以奋斗者为本。所以这个逻辑链条是缺失的。

以客户为中心，这其实并非什么秘密，很多企业都有这个要

求，300 年前的同仁堂就已经提出了以客户为中心的训条。道理很简单，能给企业送钱的，只有客户，但是客户却拥有选择权，客户只会为那些优质的服务，优秀的产品，合理的价格付费。但是现在很少有企业真心去这么做了，因为随着资本市场快速发展，资本为王的时代正在兴起，美国市场现在最典型的特征，就是以股东利益最大化。成为价值准则，所以一切都以资本市场为核心。通过资本市场，赚钱的速度，大大超过了生意本身，所以客户也就不再是中心。现在基本都是 to 资本的结构，融资，烧钱，上市，圈钱，生意的本质逐渐变了，企业的价值观，他们赚钱的渠道，已经也发生了明显的改变。甚至很多企业，压根就没有客户，他的用户都是来薅羊毛的。企业一直在烧钱。

而对于华为来说，他不上市，那么他的增量资金来源就非常纯粹，只有客户，才能给养活企业，所以失去客户他就没有收入，也开不出工资了。那么华为的价值观就变得非常单纯。任正非在 2001 年就提出，为客户服务是华为存在的唯一理由。华为的高管也说，不要把华为文化复杂化，不要把华为文化细节化，说到底，以客户为中心，本来就是商业活动的本质。你让客户满意了，公司才能生存，这个朴素的道理，即便没有华为，他也是常识。

曾经有西方公司指责华为破坏了通信产业的价值链，当时华

为副董事长胡厚崑就说，他们只看到了某些设备的价格下降，却忽视了基本的价值规律，就是当价格低到临界点的时候，就会发生客户需求的雪崩效应。市场需求会上千倍的被引爆和创造出来，华为的贡献，一方面是让客户的采购成本降下来，另一方面也要让价格变得合理之后，全球数亿人口，对信息产品的潜在需求被激发出来。这样整个行业就会从中受益。另一位华为高管徐直军说，如果思科，爱立信他们不上市，而是一门心思盯着客户，那么华为怎么可能是他们的对手。这就是华为追赶并超越对手的奥秘，当这些巨头们，正在规划着自己的财报季的时候，华为是在用 10 年为单位来规划自己的未来。

当然上市公司，也不见得全都会忘掉客户，作者说苹果就是一个例子，乔布斯是一个最懂用户的商业奇才。他总能提前洞悉用户的深度需求，做出符合人性的产品。

科技行业从来不缺乏大败局，比如曾经的电信领域，技术最强的企业叫做朗讯科技，99 年 1 月，市值就高达 1340 亿美元，但是 3 年后，股价就跌去了 99%。2007 年被阿尔卡特公司吃掉。合并后更是连亏 5 年，亏损累计高达 124 亿美元。摩托罗拉也是当年不可一世的巨头，号称电信界的印钞机。1928 年就成立了。第一款手机就是摩托罗拉做出来的，是手机界的鼻祖。如今也早已经风光不再。2011 年被谷歌吃下，

之后拿光了他所有的核心专利之后，又把骨头吐给了联想。诺基亚也就不说了，并没有做错什么，但还是快速失败。而华为趁着电信巨头动荡的机会，2013 年反超爱立信，成为了世界电信设备界的老大。

许多分析专家都把朗讯科技的失败，归因于 2001 年的科网泡沫破灭，也有学者把摩托罗拉定义为，傲慢导致了决策失误，比如当年乔布斯找他合作做手机，而摩托罗拉相当的应付差事。这才把乔布斯气到了，自己搞出了 iPhone，最终干掉了摩托罗拉和诺基亚。作者说，这些分析很有道理，但是并未触及根本，企业的核心价值，到底是围绕客户而转的。摩托罗拉前两代创始人，一直坚持积极主动的服务用户，但后来逐渐走偏了，然后就从伟大滑向了平庸。1991 年，摩托罗拉对铱星计划进行投资，10 年时间，损失了 50 亿美元。这个项目最大的问题，就在于没有站在客户的需求角度出发，话费极其昂贵。最后让整个计划无法推进，这是摩托罗拉的分水岭。

朗讯就更明显了，其实我们再浪潮之巅那本书里讲过，朗讯在 90 年代末，四处出击，多次并购。以满足资本市场的想象空间，结果带来了臃肿的机构。管理文化冲突越来越明显。朗讯所依赖的，其实就是美国国宝级的研究机构，贝尔实验室。他一直引领全球，出过 12 个诺贝尔奖。97 年任正非还

亲自访问过贝尔实验室，曾经饱含热泪的说，多年前我就听过贝尔实验室平均一天一个专利，现在每天能有三个专利，真是太了不起了。我对贝尔实验室的感情胜过爱情。

但是在朗讯科技的手下，却遭遇到了资本文化和科研文化的严重冲突。贝尔实验室越来越实用化，市场化，偏离了面向未来的宗旨。整个朗讯也背离了客户为中心的宗旨，天天都在搞一些稀奇古怪的东西，企图给资本市场创造更多的炒作题材。

中国通信市场发展历史当中，有一个叫做吴鹰的人，曾经大名鼎鼎，他在最佳时间点，买断了日本淘汰的小灵通技术，这让 UT 斯达康迅速崛起，当时没人看好他，包括华为，都觉得这是落后技术，只是固定电话的一种延伸。但他却在中国迅速落地，处处抢占先机。小灵通在 2003 年，一度在终端市场占据 70% 的份额。跟华为的销售额相差无几。

UT 斯达康也成了一场资本的盛宴，2004 年纳斯达克上市成功。入选全球 1000 强企业。但这场盛事，并没有持续多久，缺乏技术支持的斯达康，仅仅 2 年就开始衰落，2007 年，吴鹰更是从 UT 斯达康辞职。小灵通退出了市场。市场至上，不等于客户至上，企业不应该只跟着潮流走，更不应该一味的迎合市场的短暂机会。追求卓越，与目标长远的公司，向来不能只靠运气而生存。还是得有点硬实力的，这个硬实力，

就是不断创新且被客户持续需要的技术。

科技行业是一个典型的大浪淘沙的行业，太多的企业都是昙花一现。因为一向技术，一个产品而走上浪潮之巅，也因为没能持续创新，或者压错了技术路径而被时代淘汰。王安电脑，摩托罗拉，朗讯科技，加拿大北方电讯，AT&T，雅虎，这一长串的名字，也是一长串失败的教训。而对于华为来说，他要警醒的就是远离资本的诱惑与控制。华为能够发展壮大，根本在于领导层所具有的清醒的价值观。不是技术，也不是资本，唯有客户才是华为持续成功的资本。华为要培育的是亲客户的文化，而不是亲资本的文化，所以华为也一直坚持不上市。不给大家赚块钱的奢望。

中国有 4000 多万家民营中小企业，为国民经济贡献了 60% 的 GDP，80% 的就业，和 50% 的税收，但是 2010 年中国的中小企业的平均寿命不到 3.7 年，每年倒闭 100 万家以上。而欧洲和日本是 12.5 岁，美国是 8.2 岁。要比我们长的多，曾经作为 MBA 经典案例的中国优秀企业有 8 成已经倒下来。

华为董事长孙亚芳也多次感叹，活下去真难。早期的华为，就是一家贸易公司，十几个人，七八条枪，既无产品又无资本。硬是在国际巨头的联合绞杀之下，成功突围。杀出了一条血路，当时在华为最响亮的口号就是，胜则举杯相庆，败则拼死相救。活下来就是胜利。任正非虽然不甘心于只做一

个为钱奔波的商人，但是很明显，要想让企业活下来就必须赚钱。那么华为是怎么活下来，还活的越来越好的呢？咱们明天继续讲。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

文档资料整理

【3】下一个倒下的会不会是华为 3: 最怕死的任正非

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。华为一开始就面临了生存危机，自打华为成立之日起，任正非就变成了怕死的人，华为也成为了怕死的公司。活下来，就是华为最低，也是最高的战略目标。直到 94 年，也就是成立 7 年之后，华为才开始走出混沌期，这一年的 10 月，华为第一台，cc08 万门程控交换机在江苏邳州开局成功。这标志着华为终结了，既无产品也无技术的贸易时代。开始进入了快车道。

任正非还搞了个胜利祝酒词，说华为是一个功利集团，一切都是围绕商业利益。华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的含义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究，生产，到产品生命终结的优化升级，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。

作者说，其实相当长的一段时间，华为在客户眼中的定位，都是低价格，次产品，和优质的服务。某国内运营商老板记忆深刻，说华为的交换机，只能用在县级邮电部门，产品稳定性很差，也经常出问题，但好在华为服务好，24 小时随叫随到。而且邮电部门的官老爷们骂人骂惯了，所以动不动就

把华为的人叫来骂一顿，这样他们就觉得很爽。那时候那些欧美大厂的，你根本不敢骂人家，人家也压根不鸟你。所以这还成了华为的核心竞争力。与其说华为在卖产品，还不如说他是在卖服务。华为也是凭着这个差异化，在下沉市场中求生存。

但是靠骂不还口，终究不是长久之计，97 年，华为正式提出，面向客户是基础，面向未来是方向。任正非说，如果不面向未来我们就没有牵引，就会沉淀。落后。在 2002 年之后，华为开始强调产品，以客户需求为导向。在这一认识之下，他们基本放弃了小灵通，当时公司内部也深入讨论，说这玩意技术简单，回报快，2000 万资金投入，半年时间就能有产品，甚至能为公司带来上百亿收入。但是公司高层，最后还是顶住了这个诱惑，坚持投入 WCDMA 的研发，眼睁睁看着 UT 斯达康赚的盆满钵满。而华为这边 2002 年，甚至出现了首次负增长。当时公司内部，也出现了明显的动摇。质疑公司战略的声音，不断扩散。任正非则始终坚信。华为不会放弃任何的商业机会，但是我们更是一家有理想的公司。其实这就是短期利益和长期利益的平衡，让老齐想起来俞敏洪的一段话，说为什么新东方只是阿里巴巴的百分之一，就是因为当年新东方赚钱太容易了。一旦赚钱赚的很容易，就会丧失掉理想。不想再为长远布局。任正非当年能够拒绝诱惑，为

10年后布局，确实非常难得。在华为的理念中，以客户为中心，绝不是取悦客户，而是要以客户的立场出发。坚持产品质量和创新的底线，为客户最终的满意度负责。这点其实跟老齐的观点很像，特别是做投资的时候，客户想要的东西，不一定跟他的利益相一致，我要对客户负责，有的时候，还真是得反其道而行。不能太取悦客户，否则就是把客户给害了。当然我们也为此，丢掉不少客户。

2005年之后，华为和全球几百家客户之间的关系，已经不再是甲方和乙方的关系了，已经上升到了互相依存，互相促进的战略合作关系。这对华为来说，又是一次转变和提升。2010年，华为一次内部讲话中提到，要通过不断地提高产品和服务质量，提高交付能力，来提高公司的市场竞争力。并解决华为和西方对手的平衡问题，没有提高服务质量，仅仅靠压低价格，结果实际上，也没有拉开与战略对手的差距。还过度挤压了，西方厂商的生存空间。这个时候，其实以客户为中心，已经有了新的转变。也正是在这一年，华为的三大根本，以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，被正式确定为华为的核心价值观。

当时就有外国的分析师很奇怪，中国的创新有着巨大的特色，那些被政府寄予厚望的项目，通常都会衰落，而没有政府保护，跟国际巨头真刀真枪，干仗的项目，反而到在竞争中成

为了最大赢家。你一想还真是这么回事，早年间谁保护华为了，谁保护阿里了，谁又保护腾讯了，包括电视机，空调，这些家用电器领域里面，压根就没有得到任何的保护，就是面对面的硬钢，结果反而把外国品牌给打跑了，保护的农业，汽车，一些重工业，反而越来越落后。从地域来看也是如此，没保护的深圳，成了中国硅谷，而有保护的东北老工业基地，却现在面临整体衰退。

华为当年在 3G 产品上，投入了 60 亿人民币，但是在国内却迟迟不发 3G 牌照，这导致他只能把希望寄托在海外，一个不知名的公司，一个技术落后的国家，在欧洲，日本，美国抢生意，困难程度可想而知。在欧洲投标的时候，人家就说，你们就是价格低，但能保证成功吗？

华为的人也是很苦恼，后来还是坚持客户为中心这个原则，去找客户的最大痛点，结果发现，室内覆盖好像是个问题，于是他们就从这个角度切入，为客户提供解决方案，欧洲客户终于吐口，你们能解决这个问题，我就买。华为回来就组织加班加点的研发，半年时间拿出了突破性的产品，实现了华为 3G 产品在欧洲 0 的突破。

华为还拿出了 single RAN 解决方案，通过数学算法，实现单一基站 2G,3G,4G 的融合，降低了反复投入基站的成本。增加了华为的全球竞争力。而这个需求，是英国沃达丰提出的。

华为为了这个客户，投入了 7 万多研发人员，进行创新。可谓是不惜一切代价了。

华为的老员工感叹，公司从早期开始，其实技术上很少走弯路，主要是因为华为与客户贴的很近，在同行业当中，没有哪家公司，跟客户贴的这么近的。所以他们在解决客户一个一个的不切实际的需求的同时，公司产品也不断地突破。而且还都是很有含金量的产品和技术。其实老齐感触也很深，客户的需求，就是公司持续发展的方向。你的第二曲线，第三曲线，都要围绕着客户需求而展开。千万别觉得客户是麻烦事，客户的麻烦就是你最好的发展方向。

当时有媒体比喻，外资巨头是狮子，技术产品资本有着强大的竞争力，但是天生具有优越感，而中外合资企业是豹子，而华为为代表的本土企业被视为土狼，极具攻击性，对狮子和豹子形成威胁，但是华为高管们不太喜欢这个说法，说我们压根就不关注竞争对手，我们只关注自己的客户需求。所以华为的文化是安静的，朴实的，没有那些喧嚣和华丽。任正非更是指出，要因时因地而改变，不能教条。关键是满足客户的需求。我们要做商人，而不是科学家，科学家可以只研究，其他的都不管，我们如果只研究蜘蛛腿，谁给我们饭吃？所以归根到底，还是要研究用户需求。所以，这就是告诉我们，技术研发并不等于闭门造车，也不是技术越先进越

好，老齐之前也一直认为，不被用户感知的技术，毫无价值。比如当年我们在视频网站，有个技术团队说，我们开发的这个东西，能让视频清晰度提高 50%，但是肉眼看不出来，得用数据测量，当时就给我们笑喷了，这基本就是一个无用的技术。

朗讯和摩托罗拉当年就跟华为走了两个方向，他就研究那些不被用户感知的东西，用老百姓的话讲，这玩意不接地气，那个什么铱星计划，真不如研究一下怎么能让我在房间里信号满格。华为就靠着这种投机取巧，战胜了这些巨头。

2009 年，任正非游览四川都江堰的时候，得到了启示，他说，将来的竞争，就是一条产业链与一条产业链的竞争，从上游到下游的产业链，整体强健，才是华为的生存之本。后来逐渐丰富这个思考，就是要多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机的时期也不动摇。2005 年到 2014 年，华为在研发投入 1900 亿人民币，2013 年一年，研发费就是 320 亿人民币，占当年销售额 12.89%。2014 年更是追加到 408 亿人民币。占销售额比重进一步提升到 14%，给大家补充一个数字，2021 年华为研发投入已经到了 1427 亿，占全年收入的 22.4%。任正非当年的感悟就是，深淘滩，低作堰，我们不想赚很多钱，但是也不能老亏钱。我们留下薄薄的利润，把多余的水都留给客户

和供应链，这样我们就能保有生存的能力。每次合作都会跟强手竞争，所以活下来的就都是蛟龙。明天我们再来详解，华为的这种独特的为供应链赋能的模式。

粟渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

蛟龙网科技文库

【4】下一个倒下的会不会是华为 4: 商业模式如同寺庙

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说了，华为不光要自己盈利，还要带动整个产业链供应链盈利，他不但要自己强大，还要带动一个强大的集团军，这样自己才能更加安稳。所以不得不说，任正非是很有远见的。

作者拿商业模式跟宗教做了对比，认为寺庙是最为成功的连锁行业，不卖产品却拥有最多的忠实客户。这就是价值观的力量，佛教寺院，还是全球最大的旅游地产。拥有 5 大特点，1 主题突出，具有普世价值和权威性，2 信徒众多，3 盈利模式独特，没有硬性消费但是却利润丰厚，4 资源占有量小，远离尘世，但却趋之若鹜。5 全国连锁无需纳税。最后如果去分析本质，你会发现，精神的力量才是核心竞争力。那么把这种东西嫁接到商业当中，我们就可以发现一个秘密，一个企业领袖，形成宗教化的领导气质，比如乔布斯，巴菲特这种，那么他就已经成为了全球最佳的商业模式。

乔布斯最本质的精神就是，以消费者为全部思考的原点和终点。他是真正挖掘客户潜在需求的高手。而这个潜在的需求，其实也有迹可循，就是懒，人类的最核心需求，就是懒，你

的产品如果能让他更懒，那么十有八九就会成功。反过来说，一个产品，如果让消费者更麻烦了，那么他一定是反人类的，也注定会失败。比如有个笑话，说路边电话亭，现在不用投币了，而是要用手机扫码支付后才能使用。

所以，客户其实就是来到庙里烧香的信众，你让客户买你的产品，你就必须得关注客户的需求，怎们能让他们更懒，更方便，甚至更无需动脑。苹果的做法是，无需说明书的产品，才是好产品。客户不断变懒的需求，就是我们不断成长的动力。

任正非其实并不是那种走极端的人，但是在公司价值观方面，他却始终坚持，甚至偏执。在客户这方面，他用了宗教般的虔诚的心态去进行服务。军旅出身的任正非，甚至强调，我们把指挥所要建到听得见炮声的地方，把计划预算核算的权力，授予一线，让听得见炮声的人来做决策，打不打仗后方决定，怎么打仗，前方说了算。由前方指挥后方。而不是后方指挥前方。机关是服务，支持和监管中心，而不是中央管控中心。其实老齐的理解是，内部谁说了算很重要，真正以客户为中心的公司，都是销售地位最高，产品其次，行政和运营部门地位最低。所以你可以想想你们公司，如果说销售地位很低，那么就绝不可能以客户为中心。

接下来我们看看华为的第二大根本，以奋斗者为本，对客户

是对外，对奋斗者其实就变成了对内。华为最早是一家二道贩子公司，从香港和珠海买来交换机，再卖给县级邮电局，当时中国有数百家这样的皮包公司。虽然不好听，但是利润极高，而且老板们过得都很舒服。

华为当时从香港鸿年公司免费提货，卖完了再结账，所以只要有货，大家就都跟过年似的。但是后来逐渐被卡脖子，经常断货，这就让任正非总有一种，过了今天没明天的感觉。技术军官出身的他，并没有把最早赚来的这些钱，拿去买车买房的炫富，而是走上了一条比较艰难的路，1991年，华为破釜沉舟，决定集中全部资金和人力，开发和生产，华为品牌的新型用户程控交换机。50多位研发，吃住都在一起。一直干到了年底。测试终于成功了，华为终于有了自己的产品，但是也同时资金流见底了。再不发货，公司就会倒闭。后来很多人想想也后怕，如果再晚半年开发成功，公司估计也就不存在了。

这次背水一战的胜利，让华为坚信艰苦奋斗的信条。有的时候，为了生存和发展，你只能拼一把。

2014年，华为已经进入世界500强，当时他们自嘲，说这是小毛驴拉出来的500强，华为已经成为全球最大的通信工程总承包商，他在全球各地都有服务，而且都是那种交钥匙工程，客户只出钱，华为全都把活干了的那种。像一些落后地

区，其实条件是非常艰苦的，甚至要用到小毛驴和小推车去运送设备。安装完成，还得天天派人看着，怕被当地人拆了卖废铁。客户提出的任何要求，华为基本都是接受，然后就是不惜一切代价，去进行实施。比如三年的项目，客户经常要求1年就交付。这搞得交付部门压力山大，每天都要加班加点。华为的竞争力就是这么一点一点打出来的，西方巨头们不愿意接的项目，华为都接。靠着奋斗精神，抢走了一个一个客户。

早期的华为，在国内也是一个县一个县的去跑，2年时间，跑了500个县，形成了全球通信制造史上绝无仅有的案例。当时邮电部长都号召学习华为精神，2006年，中移动要在珠穆朗玛峰上建设基站，这个任务也交给了华为，几个工人在高原一干就是3个月，按时成功开通。成为全球海拔最高的无线基站。

最要命的一次是智利8.8级大地震，别人都在跑，华为的员工却在往里面冲，连续5天抢修基站，直到帮助客户把通信恢复正常。同样的日本大海啸之后，华为也是第一时间进入灾难中心。董事长孙亚芳也赶赴日本。支持工作

华为内部这么总结，什么叫做以客户为中心，不是成天向客户点头哈腰，而是忠于自己的职责。我们要先感知客户需求，最大限度的给与满足。什么叫奋斗，为客户创造价值的任何

微小的活动，以及在劳动的准备过程中，为充实提高自己而做的努力，都叫奋斗，否则再苦再累也不叫奋斗。

以奋斗者为本，其实也是以客户为中心，把为客户服务好的员工，作为企业的中坚力量，以及一起分享贡献的喜悦，就是促进亲客户的力量成长。长期艰苦奋斗，也是一样，你消耗的一切都是客户的成本，你害怕去艰苦的地方工作，害怕艰苦的岗位，那么客户就不会接受你，你的生活反而就会是艰苦的。所以可见，任正非是把这些哲学都琢磨明白了。说的更通透一些，你要想让员工服务客户，领导就得先去服务员工。

早期的华为有多变态，说新来的员工，都要先领一条毛巾和一张床垫，午休的时候，躺在床垫上睡觉，到了晚上，很多人也不回宿舍，还是在床垫上眯一会。醒了就接着干。床垫文化，就是华为艰苦奋斗的独特风景。被任正非称为软件大师的张云飞，早年间天天睡办公室。而且不光他睡，其他员工也睡，整的办公室跟大通铺一样。最后张云飞由于过度加班，患上了严重的失眠症，反而睡不着了。作者说，这就是奋斗的代价，华为一批创始元老，高层管理者，常年都需要服用安眠药才能入睡。

听到这可能有人又要喷了，说这样真的好吗？跟万恶的资本家有什么区别。2008年前后，还有华为个别员工自杀，一下

就把公司推上了风口浪尖。但是华为的解释是，没有办法。在没资源，没条件的情况下，你只能拼命工作，才能杀出一条血路。任正非甚至很激动，说奋斗怎么了，我们的奋斗精神都是跟党学的。生命不息，奋斗不止。不高举党的口号，我们高举什么？创造是一个缓慢的过程，需要付出巨大的心血，而且是死掉很多的企业，才能有少数人成功。华为的 20 年炼狱，只有我们自己才能体会，这种成功不是每周工作 40 个小时能完成的，任正非说，他自己每天都要工作 16 个小时，没有房子，吃住都在办公室。每周只工作 40 小时，怎么可能轻松完成产业升级，每周工作 40 小时也只能产生普通的劳动者，不可能产生，音乐家，舞蹈家，科学家，工程师和商人。曾经有美国人问，你们怎么在 30 年间做到世界领先，回答是，不，我们用了 60 年，因为我们每天都在 2X8 小时的工作。

1992 年开始，华为在 GSM 上先后投入了 16 亿研发经费，到 98 年获得了全套的设备入网许可证，但是当时中国市场被摩托罗拉，爱立信垄断，华为只能被逼向边缘市场，连成本都收不回来，所以他才不得已开发国际市场。可见，当时这个行业当中，他并没有得到什么政策的支持。

国际市场，也肯定不是欧美日这样的发达国家，华为去的都是那些，战乱，瘟疫，自然条件极其恶劣的地方，换句话说，

国际巨头不愿意去的市场，华为才有一线机会。这才打造出了华为的狼性文化。明天我们来仔细的讲一讲。

文档内容仅供参考

【5】下一个倒下的会不会是华为 5: 狼性文化

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。今天我们来说说华为的狼性文化，狼的特征就是要去抢的，华为早年间在国内压根就没市场，所以只能出走海外，去那些巨头们都不去的地方。为一些残羹冷炙，跟对手拼命撕咬。1997 年任正非首次提出，必须建立一个适应狼生存发展的组织和机制，吸引，培养，大量具有强烈求生欲的进攻型，扩张型的干部。激励他们像狼一样，嗅觉敏锐，团结作战，不顾一切的捕捉机会。扩张产品和市场，同时还要培养一批，善于统筹会建立综合管理平台的狈，以支持狼的进攻性，所谓形成狼狈之势。1998 年，任正非明确提出了狼文化的主张。

并且点名了，狼性的三大特征，1 是敏锐的嗅觉，2 是不屈不挠，奋不顾身的进攻精神，3 是群体奋斗，企业要扩张，就必须要有这三大要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去奋斗，在新机会出现的时点，自然会有一批领袖站出来去争取市场先机。

任正非所说的狼性，绝对不是残忍和反人性，而是敏感度，奋斗精神，团队合作。简单说就是视野，意志和品格。后

来华为成为狮子之后，管理者们最担心的也是狼性文化丧失。还在拼命的居安思危。

任正非曾经还问葡萄牙电信的总裁，为什么葡萄牙人曾经殖民了大半个世界，最后却又退回到了欧洲的一个角落，其实意大利也是如此，曾经充满了无限的辉煌，但最后却在安逸当中逐渐丧失了奋斗的热情。2003 年任正非就感叹，欧洲最终会毁于过度的福利文化，华为会不会再舒服中死去？中国用了不到 30 年的时间里，冲刺到了全球产业链的高端，从而构成了全球产业分工的巨大威胁。一是靠着互联网和信息产业革命的东风，二也是靠着同行的衬托，西方国家普遍陷入了依靠债务维持高福利的文明陷阱。15 世纪以来，西方世界靠着奋斗精神，和冒险精神，才征服了全世界，但现在他们正失去这种精神。而这种精神，正在中国得到继承。而任正非和 Huawei 人，只是其中的一份子，他们还自我加载着民族复兴的巨大使命感。听着就让人心潮澎湃。

西方世界当中，唯一没有衰落的就是美国，他们依旧在电子信息，再生能源等领域独领风骚，形成了穷政府，富企业的格局。2000 年任正非还向华为员工，推荐了一篇名为不眠的硅谷的报道，里面写到，美国的技术人员，也是凭借着一杯一杯的咖啡，天天在加班写代码。他们不断的以狂热的状态去追求新的技术。工作到深夜，就是硅谷的 20 万高科技大军

的统一生活方式。软件园里，经常凌晨 3 点还在堵车。硅谷的年轻人，也在把床垫铺在办公室。即便是 2001 年，科网泡沫破灭之后，硅谷的夜里 11 点，停车场里依旧是满满的状态。说明大家依旧都在加班加点。所以奋斗文化，其实美国精英们的骨子里也都具备。我们想要赢过美国，也并没那么简单。

很多人都说，华为的文化，外国人接受不了，但华为高管显然不同意这点，他说换个说法，外籍员工就懂了，你告诉他们为什么会多拿钱，是因为他多干活了，这就是我们各尽所能，按劳分配，多劳多得，这其实就是以奋斗者为本。道理非常朴素，现在华为 15 万员工，有 4 万都是外籍员工，连接他们的纽带，就是价值观和共同的愿景。

作者曾经跟华为的一位同事深聊，这个人叫夏尊，他曾经在利比亚待了 7 年。利比亚战乱，他也一直在那边坚守，甚至有个项目让他 5 天 5 夜都没上床。为了跟客户谈判，他一直就订在了客户那，客户休息，他才得空吃个汉堡喝杯可乐。就是这么死磕下来一个 4000 万美元的项目，年底扩容了 3000 多万，总共 7500 万，华为也没含糊，立马就给他升了官。当时华为海外的导向就是，虚位以待，跑步上岗，只要你能干，升迁的速度极快。所以很多年轻人，肯吃苦的都愿意去艰苦的地方。确实有利益。任正非其实有个著名的话，

愿意去苦的地方开疆拓土的，我才跟你谈股份，不愿意的就只配领工资。这就是华为的文化。

利比亚战乱的时候，夏尊还在巴塞罗那参加电信展，听到消息，马上飞机回利比亚，空姐都一脸懵逼，反复跟他确认是不是真的要回利比亚。回去以后就开会，有序撤离。开会的领导，必须最后走。战狼2大家肯定都看过，那种情况之下，晚一点撤离，其实就是冒着生命的风险。真的就是玩命了。前前后后他们组织了4批撤离，最后一批人，已经没有飞机了，只能坐小船离开，但是风浪很大，一直开不了船，足足折腾了一天才安全抵达马耳他。但是还没坐稳，客户打来电话说利比亚断网了，公司希望他们返回去解决问题。不知道各位如果遇到这种情况会怎么想，华为确实也挺没人性的。但是夏尊他们可能确实被客户文化洗脑了，真的又飞了回去。他说我只认客户，战乱期间，大家都等着报平安，网络瘫痪确实影响很大。结果客户感动坏了，又跟他们签了200万美元的维护合同。

他们说，那会见客户，一次顶100次，但确实条件太艰苦了，每天都遭遇轰炸。没水没电。后来他们都有点精神失常，听到放鞭炮都以为是打仗了。

华为最特别的地方就是他不上市，还有他的员工持股制度，这是从创立之初就设计好的银手铐制度，也为员工带来了巨

大的利益。但这个并不是学来的，而是被逼出来的。任正非说，最早他不懂期权制度。更不知道这方面在西方已经很流行，他就想责任共担利益共享，这就是最朴素的诉求。唯一能想到的方法，就是大家一起做老板。

任正非也坦言，不要把我想的很高尚，科技企业不是房地产，一个人就能搞定，他需要群策群力。所以必须要给大家相应的激励。另外一个考虑，就是那个特殊的年代，持股太多，是有巨大风险的，很容易让人说你是资本家。所以那时候成立的企业，创始人大多也都持股不多。类似华为这样持股分散的企业，其实挺普遍，得有 2000 家以上。任正非还是很有政治敏感性的。

后来这反而成为了特色，任正非就把股权，一直分一直分，2014 年任正非是华为第一大股东，但也只占股 1.4%，到了 2021 年，任正非持股更是下降到了 0.84%，华为持股人数高达 13 万。这恐怕是全球持股最分散的公司了。

很多人当年还批评这套制度，认为他又严重的隐患，万一哪天华为增长放缓了，甚至亏损了，那么这些股权也就没办法分红了，到时候公司的凝聚力和战斗力就会出现严重的问题。这个担心确实有道理，但是跟股权制度无关，关键还是发展的问题。还是得把公司经营好，这才是硬道理。华为也出现过怀疑，比如跟思科打官司的时候，就很悲观。后来赢了，

再后来跟摩托罗拉打官司又赢了，于是慢慢的大家就有了心气。认为跟着老大就能大胜仗。这就是所谓的成功导向论，我们过去一直成功，于是也就习惯了成功。任正非在内部反复强调，要确保奋斗者的利益，多干活就得多分钱。等你们干不动了，公司还会保证你的退休，但是退休肯定不能比奋斗的分的多。否则就没人奋斗了。

很多人都问过，华为为什么不上市，任正非的回答是，科技企业是靠人才推动的，过早上市，就会有一批人变成百万富翁，千万富翁，他们的激情就会衰退，这对华为不是好事。员工年纪轻轻太有钱了，就会变得懒惰，华为也会增长缓慢。华为一直倡导的是，高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感。对高层要以精神驱动，而不能用物质驱动。而对基层则必须以利益诱惑。要的就是他们对股票的渴望，对奖金的渴望，对晋升的渴望。这才能激发狼性。基层有狼性了，中层就会很有危机感。也必须打起 12 分精神。

任正非一直讲，与其他任何产业相比，这一行业过去与未来所展示的都是死亡竞赛，大家都在拼命的追赶，但赢得比赛的，一定是死的最晚的那一个，要想避免早死，就必须奋斗。小富快跑，暴富就会跌倒，这就是人性。所以任正非才坚定认为，不上市就可称霸世界。这句话有三层含义，明天我们继续来讲。

【6】下一个倒下的会不会是华为 6: 不上市!

避免一夜暴富

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说到了，任正非的一个观点，小富快跑，暴富就会跌到，不上市就可能称霸世界。这里面有 3 层意思，1 是团队的战斗精神，过多地馅饼会腐蚀一个人，一个组织的活力，会败坏团队的精气神，不上市，也可以有国际标准的薪酬待遇，每年还有客观的奖金和稳定的分红，对团队会形成有益的吸引力。

2 是决策的可控性，以华为如此分散的股权架构，任何一家资本，都可以对华为轻而易举的形成控制权，所以他现在也没办法上市了。一旦上市，任正非就很难再掌控公司。

3 是华为人的目标追求，要成为一家具有竞争力的国际公司。所以他更愿意用 10 年为目标，去规划自己的未来。而一旦上市，就难免被资本市场牵着鼻子走。比如华为曾经在 3G 上投资 60 亿人民币，很长时间都颗粒无收，如果要上市的话，那么结果不可想象。很可能被资本逼宫。

甚至有很多学者指出，华为之所以能有今天的成就，就是因为他不上市，不受资本市场干扰，华为的对手当中，但凡有一个不是上市公司，华为都不可能走到今天。所以华为现在

够吃够喝，活的有很潇洒，他没必要上市套现。

华为的人都很优秀吗？任正非反而说，从现在看，其实优秀的人都走光了，就剩下我们这些不优秀的，相信傻干才会成功。大家都傻到一块去了，所以才会留下。过去傻成功了，你今天同样傻，也会成功，华为的文化最大特点就是傻，傻的人就是以客户为中心。在华为，只有一个价值观，把客户服务满意了就能升官发财，其他的别无他法。

华为的一些高管都说，公司给的奖励，往往超出了他们预期，有一次一个 10 亿美元的项目谈成，公司上来就奖了 700 万，团队都乐开了花，没想到过几天项目开始执行的时候，又奖了 1000 万下来。弄得项目负责人都觉得不好意思再拿。这搞得任正非还很生气，强制他把钱给弟兄们分好。

在这种文化导向下，华为很少发生分配不公的内讧，你要想多赚钱可以，拿业绩说话。搞定了大项目，让客户满意，钱只多不少。最后大家的关注点，都在第一线，没人再去考虑什么拉帮结派，搞关系，拍马屁的事。

2005 年，公司高层形成决议，干部选拔以业绩为分水岭，只考核，前 25% 的员工。也就是说你的业绩不在前列，再怎么关系硬，也不好使。作者说，高管们其实也很拼，比如任正非自己每年坐飞机次数在 100 次左右，平均每周都得飞一次。而其他高管，孙亚芳，胡厚崑，徐直军，郭平这些人，每年

飞 150 次左右，2 天多一点就得飞一次。长期高压工作，让他们都患有不同程度的焦虑症。但在工作中却一直都是打鸡血的状态。

任正非在激励上，也相当给力，在 1990 年的时候，那时候华为才刚起步，也没多少钱，万元户还是富裕阶层的象征。当年郭平临危受命开发 256 门交换机，立项的时候，任正非问他，你们导师经费一般多少，郭平说 80-90 万吧，任正非张口就是 1000 万，你把这个东西给我务必做出来。郭平一下子就觉得有了一种使命感。几乎每天晚上都得到 12 点以后，经常在实验室通宵，最后产品出来了，是 512 门交换机，超额完成任务。到现在也没人知道这个项目到底花了多少钱。所以华为人的积极投入程度，远非其他公司可比。当年有一份西方报告，分析对工作的敬业程度，中国普遍水平是 6%，处于全球最低水平，美国人平均是 20%，而谷歌是 99%，到了华为这，则给了 85% 以上。

下面我们讲华为的开放文化，93 年的时候有人问任正非，怎么评价方正，答有技术，无管理，问怎么评价联想，答有管理无技术，那么自己评价华为呢，任正非也没客气，说自己既无技术又无管理。此时的华为，年销售额破亿，模拟技术交换机也已经研发成功。程控交换机则首次试验应用。并开始研发万门程控交换机。这是华为承上启下的一年，也是他

走向开放的起点。

到了 97 年末，任正非已经跑遍了美国，参观了最先进的一批企业，包括贝尔实验室。他也目睹了这些企业的兴衰成败。他也有了深深的感悟，数百万奋斗者推动者技术进步和管理进步，才造就了一大批美国伟大企业的诞生。通过王安电脑的成败，他也总结出，故步自封是科技企业的最大敌人。王安长期坚持技术上的封闭路线，是他走向衰败的主要原因。王安电脑当年有多强大，有个小插曲就能说明问题，思科的传奇钱伯斯，就是从王安电脑出走的年轻人。3 年时间就在思考当上了 CEO。作者做了个假设，如果王安电脑的继承者是钱伯斯，那么美国通信的历史可能都要被改写。

想到这一层，任正非在很早之前就确定了，自己的儿子女儿不会接班。尽管总有一些小道消息，但是华为的人根本就不信，媒体不太了解任正非，老板是有世界级的野心的，当他把股权不断地分给别人的时候，他就没打算把华为变成家族企业。2013 年，在股东代表大会上，任正非也亲口宣布我的家人永远不会接班。同时，华为要长远坚持开放政策，不会动摇。开放是华为的生存之基，发展之本。

97 年华为开始引入了 IBM 的流程管理，在战略思考上，也融入了更多美国公司的经验，任正非说，拿来主义是个好东西，西方已经有了成功的管理思想，技术，我们为什么要拒绝呢，

先学习美国，才能最后超越美国。不能因为对美国某些政客的反感，而放弃向美国学习。华为一点都不避讳，美国是华为成长的老师。尽管后来美国频频对华为进行制裁，但是任正非也一直强调，跟美国学习。

其实向外学习的中国企业不少，甚至很多企业也都聘请了著名咨询公司，花费不菲。但是效果都不怎么好，最主要的还是洋务运动那一套，总觉得中学为体西学为用，老是得讲点什么中国特色，最后弄得价值观彻底混乱，而华为的学习，基本就是全面引入IBM的管理咨询。进行大规模的组织变革。其实这也是老齐特别同意的，你要想跟人家强者学习，就全面学习，完全复制。别总觉得自己还能保留点什么特色。往往是这种抖机灵的学习，最后让你学了个四不像。

随着华为的崛起，壮大，也成了西方世界的眼中钉肉中刺，甚至不惜抹黑，比如思科 CEO 钱伯斯就说，他们竞争不过华为，是因为每年华为都有 300 亿美元的政府支持，而华为随后辟谣，我们的财报都是毕马威审的，请问 300 亿美元在哪呢？这还只是舆论上的唇枪舌剑，各种各样的行政打压，也是屡见不鲜，华为现在别想收购任何一家美国公司。几乎都会被美国人给否决。高价收购也不行。后来干脆不卖给华为芯片了，让华为的一系列消费电子业务，面临无芯可用的尴尬。甚至不惜扣留了孟晚舟。

但即便这样，任正非依旧没有放弃开放，他依旧在向海外学习，包括美国。华为高管们讲，方方面面来看，华为都像是—一个缩小版的美国，无论企业文化， 工作氛围，人际关系，团队协作，价值评价等等。都跟美国很相似。

商业是无民族性的，市场是无国界的，世界 500 强那些欧美公司，有几家举的是民族大旗？他们的野心其实都是全球。但是最后他们确实国家核心力量的体现。华为也是这个认知，越要成为国家的脊梁，就越要通过全球化谋求发展。2010 年，华为的销售额 70%来自于国际市场，2021 年，海外业务占比也还有 50%以上，并且面对面用产品力干掉了思科，就是对华为最好的宣传。

面对华为在海外攻城略地，任正非始终保持着清醒的头脑，他警告公司，人家请你去做客，结果你却在人家的客厅脱鞋，抠脚，那一定会引起主人的厌恶和排斥。所以华为绝不做这样的无礼者。我们要用开放的姿态证明，华为是按照国际规则做事的。换句话说，一定要遵守当地的法律法规。这是底线。强大但不能傲慢。华为坚决不做黑寡妇，这是一种拉丁美洲的蜘蛛，交配后母蜘蛛会吃掉公蜘蛛。也就是说，华为要出去交朋友，而不是四处树敌。

华为在 2008 年，提交了 1737 项国际专利申请，这个数量超过了松下和飞利浦，成为全球第一。这一度引发了全国媒体

的狂欢，那么华为内部是怎么看这个事的呢？咱们明天接着讲。

文档内容仅供参考

【7】下一个倒下的会不会是华为 7: 什么时候不用交保护费了！再来吹牛

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说到了，2008 年，华为的专利数排到了全球第一，国内媒体一片兴奋，这个事也确实足够吹一通的，但是在华为内部却相当平静，华为没有举办任何庆功活动，甚至还展开了反思，数量第一不代表质量，很简单，你收了多少专利费？也就是说，你不能靠专利赚钱，那么数量只是形势。其实就跟我们说的，你一年读了几百本书，但问题是，你做到了多少，产生了哪些改变，获得了多少收益，如果后面都没有，那么这几百本书就都是形势主义。所以可见华为还是非常务实的。

甚至在华为挺进世界 500 强之后，他们竟然这么宣布给员工，告诉大家一个不幸的消息，华为的领导十分清楚，那时候的华为，在全球信息技术的棋盘上，华为仍然是后进者。没有一项原创性的产品发明，主要做的，所取得的，都是在西方公司成果上，进行了一些功能升级，和特性上的改进。简单来说就是，缺少核心技术。华为每年还在支付着巨大的专利费用。这才实现了跟别人和平相处，比如 2010 年，华为的专利许可费就高达 2.2 亿美元，2013 年增长到 3 亿美元。任正

非非常清醒，他经常跟研发团队说，你什么时候，可以不让公司交这些保护费了，再来吹牛吧。

华为的高管有个比喻，华为把红旗从山脚下，扛到了山顶，乍一看已经红旗招展攻陷了山头，但是往下一看，全都是人家的旗帜。华为已经被敌军包围了。不下山就会被困死。要下山你就只能留下买路钱。

过去 10 年，华为动不动就遭到专利起诉，对方一开价就是天文数字。如今已经是一场专利的世界大战。截至目前，以如今的华为来说，也只能处于守势。这个差距还是相当大的。比如我们都说诺基亚是大败局，但是诺基亚靠着专利，一年就赚上百亿。每一台 5G 手机，诺基亚都要抽走 270-280 元专利费。

面对西方这些巨头们的技术猎杀，华为要怎么办？任正非指出，当今世界新技术层出不穷，市场变化无常，华为不可能什么都自己从头做起。华为也没有独吞天下的本事，即使排名靠前的那些西方巨头，也不能一统天下，只有强强联合，有竞争的合作，企业才能做强。

所以 2005 年之后，华为开始积极与竞争对手合作，并不再一味地你死我活。具体来说，就是在为客户提供优质的服务中展开竞争，在降低开发成本方面进行合作。这就是毛主席的兵法策略，叫做你打你的，我打我的，在自己的优势领

域跟对手决战。这些管理格局转向，给华为带来了历史性的变化。后来，华为先后与德州仪器，摩托罗拉，IBM 英特尔，朗讯科技等公司，成立实验室和合资公司。在印度，英国，法国，瑞典，意大利甚至俄罗斯，设立研究所。华为有一半的研究所都建立在了国外，也与他的客户建立了大量的联合创新中心。目的很明确，就是研究客户需求。

但是，有一点要明确，合作不等于结盟，结盟就会把自己困死。结盟反而是反开放的，会让华为陷入封闭的体系。20 多年来，华为坚持不跟任何行业巨头，建立所谓的统一战线和排他体系。在华为的领导们看来，一边倒的战略结盟，就是在为自己制造更广泛的对手。微软和谷歌的 CEO 都曾经单独约谈过任正非，华为也表示出愿意跟任何企业合作的态度。甚至跟谷歌施密特说，谷歌提供洪水，我们提供管道，相信这个世界充满了巨大的机会。

70 岁的任正非酷爱读书，涉猎很广，从政治，经济，到社会人文，历史是他读的最多的领域，反而是小说和经管的内容不多，他说小说太假不真实，经管类的书都是教授们闭门造车出来的。读了反而限制思想。真正的管理，哪是那么几条原理那么简单，这个其实可以理解，显然著名企业家的段位更高，甚至已经是大神级水平，是商学院们研究的对象。而经管类内容，其实都是给新手村的小白们准备的。说实话现

在老齐都不太爱看经管类的内容。确实假大空太多。

任正非，还特别喜欢跟别人交流，他走遍了全球无数多个国家。政商领袖，学者，竞争对手，科学家，甚至艺术家，连僧侣他都愿意沟通。但他却对媒体十分畏惧，因为在这个互联网的时代，任正非看到了太多的悲剧英雄，那些 90 年代的杰出企业家，没几个还能存活到现在。富豪榜也大多都成了夺命榜。有太多的企业家，没有抵挡住诱惑，在关键时刻，进入媒体的热烈拥抱和狂欢，结果成为明星之后，就如流星一闪而过。最终反而都钉在了大败局的耻辱柱上。

关于华为的开放，有两种不同的评价，第一种是华为领导层的观点，任正非说，华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态，在和西方的竞争当中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。只有破除狭隘的民族自尊心，才是国际化，1998 到 2008 年的 10 年，是华为历史上最开放的 10 年。他不但积极的对外展开合作，也大量雇佣外籍员工，整个流程和管理框架也十分欧美化。甚至华为的领导一开始就制定了全盘西化的变革战略。

但是他们也清楚地认识到，这种变革是一把双刃剑，改好了公司会有一次飞跃，弄不好就万劫不复，所以他们希望少一点外部干扰，特别是减少媒体的干扰，也就是说，华为在变得越来越开放的同时，对媒体却越来越封闭。甚至敬而远之。

僵硬的排斥媒体 10 年之久。

所以才导致了华为在大众视野当中，是另外一个样子，不但是神秘的，且是相当封闭的。甚至造成了很多误读与误解。甚至市场一度认为，华为是某个神秘组织，在背后支撑。很多西方公司甚至也是这么认为，所以在被华为打败之后，他们也颇有微词。觉得这不是市场化的竞争。

华为这一路走来，可谓是危机重重，甚至伤痕累累。但他还是挺过来了。也让自己的根扎的越来越深，成长的越来越强大。比如 2006 年 5 月，华为一个员工，患有病毒性脑炎去世，这让媒体开始了炮轰，说华为是血汗工厂。华为也面临着文化与制度的双重冲击，当时 80 后开始走上工作的舞台，相比于 70 后来说，80 后更加自我，也更不好管理，再加上媒体的渲染，所以引发了内部不小的震动。随后的 2-3 年，华为经历了组织文化自我批评和对抗的过程。

以前都是任正非一言堂，半军事化的管理和决策流程，2008 年之后，他们对内也开始变得越来越透明。允许员工提建议。2010 年之后，不同内容的务虚会也大大增加了，而且更民主，华为和媒体的关系也大大改善。任正非也反思，在舆论面前，公司长期的做法就是把头埋在沙子里当鸵鸟，我可以做鸵鸟，但是公司不能，华为到了这个时候要允许批评。2012 年，华为所有的门窗就都打开了。这些董事会成员，轮值 CEO，开

始欣然接受媒体采访，发布各类信息。任正非本人的露面次数也越来越多。内部讲话和资料，公开也越来越多。

下面我们看看，华为的妥协，丛林中的生存之道。那段时间，中央电视台播出了大国崛起的纪录片，华为购买了 200 套 DVD，发送给每个高管。要求大家观看和讨论。西班牙和葡萄牙是怎么崛起的，他们当时都是只有几百万人口的效果，15-16 世纪却几乎瓜分了世界。就是重商主义成为国家根本，1 是经商，2 是掠夺，血腥暴力，赤裸裸的争夺。高度统一的国家意志加上进取与开放的精神，成为那个时代葡萄牙和西班牙崛起的标志。

后来荷兰成为海上马车夫，也是从商业开始，更准确的说是运输业。赚钱了无数的商业利润，当时荷兰人口才 100 多万，但拥有 1 万多艘商船。而且荷兰还为了大航海，创造了最早信贷制度和金融体系，创造了银行。所以成为了世界中心。后来英国和法国崛起，靠的其实是后重商主义，也就是工业时代。英国人通过实业立国。形成了新兴资本主义。这让英国繁荣了好几个世纪。而 17 世纪，其实英国人口也就 400 万，后来成了日不落帝国，人口也不过 4000 万，控制着 50 块殖民地。统治者 3.45 亿人口。那么华为能从大国崛起当中，总结出什么经验和教训呢？咱们明天接着讲。

【8】下一个倒下的会不会是华为 8: 越是强大越要懂得隐忍!

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说了，华为曾经要求高管必须观看大国崛起，并总结得失，还请来了外面的教授来给讲课，总结出，英国的光荣革命，是有意的避免了暴力和冲突，也有意的发动了群众，解决了谁来领导国家的问题，光荣革命让专制主义不存在了，换来了英国300年的稳定。而光荣革命，说到底就是各方面势力的一场妥协。各自后退一步，最后得到了国家利益的最大化。

后来美国也是一样，美国的制宪会议，也是一场妥协，拯救了一个民族，并建立了一个帝国。老齐解释下，所谓美国制宪会议就是1787年5月到9月，在费城举办的会议，制定了人类历史上第一部宪法，当时美国刚刚独立，各联邦也是各有各的利益，所以炒的不可开交。早期的华为也此时的美国类似，关起门来各部门激烈的争吵，拍桌子，争得面红耳赤，但是一旦形成了多数人的共识，形成了决议，那就要坚决执行，即使不同意的人，也必须妥协。

任正非推行的工者有其股的政策，其实就是一种妥协文化，老板在向十几万华为员工妥协。以利益换取众志成城。任正

非称之为是海盗文化，或者分赃文化，他这个海盗头子，带领着一帮小海盗，扑向大海中的商船。以最快的速度，去抢劫金银财宝，谁抢的多，谁更奋勇，谁就分的更多。公平是建立在多劳多得的基础上的。于是追随者越来越多，战斗能力也就越来越强。

华为一度就是任正非在集权，但是他也精神高度紧张，甚至恐惧，忧心忡忡，担心公司垮掉。任正非说，那段时间，每个月就要发3亿元的薪水，他总担心，万一发不出去怎么办。所以权力越大，责任越大，压力自然也就越大。

后来他在研究过大国崛起之后，开始转变，要广开言路，广泛听取不同意见。在一些事情上，开始寻求妥协。2007年12月，任正非与美国前国务卿奥尔布赖特会面，第一次将开放，妥协，灰度三个词并列起来使用。认为这是华为从无到有，从弱到强，快速发展的秘密武器。他说妥协是丛林智慧，智者都懂得，在恰当的时间，接受别人的妥协，或者向别人提出妥协。毕竟人要生存，靠的是理性而不是意气。妥协也是双方或者多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，他不是最好的方法，但在没有最好的方法的时候，他就是最好的方法。妥协并非要放弃原则。而是以退为进，通过适当交换来换取目标。只有妥协才能换来双赢，否则必然两败俱伤。任正非一直强调大局为重，为了大局他可以认一时的胯下之

辱，反复强调，韩信从别人裤裆里钻过去，最后成了大将军。但该展现实力的时候，他也绝不手软，比如 2003 年跟思科打官司的时候，公司上下都十分悲观，但任正非说这就叫做敢战方能言和，小输即是胜利。这其实一直也是华为的态度，不卑不亢，愿意跟别人共赢，但是要打，我也奉陪到底。战略上的妥协，靠的是前线绝不妥协的意志打出来的底气。至于什么是灰色，说的就是变化，比如任正非他曾经批评过中庸之道，说中国长期受到这个影响太大，压抑了许多英雄人物的成长，让他们不能发挥出个性。但是他又在很多场合表示，华为的成功在于不走极端，老祖宗教给我们的中庸之道，保证了公司没有垮掉。甚至在跟员工聊天的时候，还说过，华为为什么能成功，就是中庸之道。所以这就是华为的灰度，好像怎么说都是对的。成年人的世界本身就不是非黑即白，有的时候我们就在中间这个地带，左右摇摆。开放，妥协，灰度，作为一种思维方式，也是一种战略设定，可以让华为多方押注，多边合作，亦敌亦友，有战有和。互相利用，实现共赢。

思科与华为的大战，背后就是华为的快速崛起与西方世界引起的焦虑与不适应，21 世纪刚开始，一大批美欧公司，就开始了华为进行专利围剿，要求以 1-7% 的销售额支付专利费。这对中国企业，将是一场巨大的挑战。此时，华为提出了以

土地换和平。选择臣服，服从西方的游戏规则，进而登堂入室。

华为高层当时意识到，知识产权是高压线，是关系到公司生死存亡的力量，华为要形成上上下下，对于法律的敬畏心理，加大自身的知识产权防线，这就叫做适者生存，你只能遵从西方的游戏规则。当然华为也不甘于交保护费，他也启动了自己的战略，3 年实现专利平衡，以专利换专利，争取自己的生存空间，用进攻来代替防守。2014 年底，华为已经开始超越西方的对手，截止目前，华为在 5G 和 6G 上面的专利数已经世界领先。

华为一直坚持把自己销售收入的 10%投入研发，这就让他拥有了比较强大的耐力，虽然后发，但是却逐渐积累，已经产生了后发先至的效果，比如 2010 年之后，华为 80%的专利费，其实都给了高通，但现在 5G 有效专利数量上，华为已经远超高通，位列第一，高通只能名列第二。所以西方才对 5G 对华为特别的抵触，因为在 4G 时代，他们有足够强大的专利掌控能力，但在 5G 时代，已经开始落后了。这就相当于，以前跟着大哥混，天天挨欺负，留着大鼻涕的小弟，如今却成了最能打的一个。这帮大哥，都要反过来看他的脸色。自然是很难接受。

这个事，听起来虽然很解气，但是却着实来之不易，华为在

2003 年，高层就开始布局技术路线，要用 10 年时间，持续聚焦 WCDMA 的研发投入，这个技术投入时间长，见效慢，这使得公司很长时间，在 3G 市场上处于被动挨打的地位。中国还不发牌照，让华为没办法在国内做生意，所以只能转向欧洲，要把 3G 业务搬到荷兰去。而欧洲是爱立信，诺基亚，西门子，北电，阿尔卡特的大本营，在这里抢生意，谈何容易。

最后死磕下来了沃达丰这个客户，当时他在西班牙排第二，华为跟他说，我跟你合作，帮你做到西班牙老大。这确实切中了沃达丰的痛点。华为对这个项目也很重视，甚至集中全公司的力量，甚至没签约呢，就要提前发货，不计成本，承担巨大风险的保证服务质量。华为也通过西班牙这一战，在欧洲站稳了脚跟。2005 年海外销售只有 5 亿美元，到了 2008 年，已经到了 30 亿美元，2013 年底，又翻了一倍。拿下欧洲，就相当于，攻陷了通信行业的大本营。其战略意义非同凡响。

与美国对华为严防死守的态度不同，欧洲确实要更包容一些。以至于思科的 CEO 钱伯斯邀请任正非访问美国的时候，任正非一口回绝了，说美国暂时不去了，美国是一个小市场。我们先去欧洲喝咖啡了，欧洲更浪漫一些。

华为在欧洲的成功，主要因为小心翼翼，公司内部反复警告，

不能独霸世界，要倡导妥协主义，比如法国电信让华为和爱立信搬迁阿尔卡特朗讯的设备，结果任正非和孙亚芳同时发火，表示一定不能搬，宁可合同作废。后来，华为又跟别人达成协议，要搬掉爱立信的设备，此事被董事会知道后，同样遭到了否决。同时知会爱立信高层，给与解释。任正非的观点很明确，我们不是要灭掉谁家的灯塔，华为只是要竖起自己的灯塔，同时也要支持爱立信，诺基亚的灯塔永远不倒，华为不独霸天下，甚至友商的概念，最早就是华为提出来的。其实这就是我们古代的帝王之术，高筑墙，广积粮，缓称王，你初来乍到，刚到欧洲，就干掉人家的百年企业，抢人家的地盘，人家能干么，当这个事上升到民族主义的时候，华为必将失去欧洲市场。所以，任正非才不断的示好。跟欧洲这些企业们说，我来欧洲是为了帮助大家共同繁荣的，同样你们也可以去中国发展。华为也确实在配合中国政府，对欧洲电信企业进一步开放。一度华为在欧洲的人缘还真的不错，甚至 2012 年欧洲反倾销的时候，这些欧洲大企业还帮助华为说话。

任正非在华为内部，更多地是一个独裁者，或者叫做精神领袖一样的存在，跟乔布斯之于苹果类似。伟大的企业，又是创始人，基本都是这种类型，比如阿里的马云，腾讯马化腾，特斯拉的马斯克都是强势文化的代表。也只有这种威望和气

场，才能带着企业攻城略地。往往一个企业的决策层，开始谈民主了，那么也就是扩张的结束。明天我们再来讲讲，任正非的领袖气质，以及华为的灰度哲学。

栗渺社分享网盘号昵称为
“栗渺社小群主”
“低调酱油”
其余均为N手，
微信 jnztxy 进首发群

【9】下一个倒下的会不会是华为 9: 企业灰度哲学！兼容并包

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说到了，一开始的华为，就是任正非的一言堂。但慢慢的，任正非开始改变，他只作为企业领袖存在，自觉自愿的把他的个人权力，关进了笼子里。华为的管理文化，也更加趋近于民主和科学。他明确指出，自己和董事长都会作为虚位领袖，主要的工作就是否决。然后董事会再拿方案出来，也就是说，方案都是底下人提出来，任正非他们只起到把关的作用。这样会发挥群策群力，调动大家的积极性。

下面，我们再看看华为的灰度哲学，华为的队伍极其庞大，动辄就是 10 几万 20 几万人的大军，90%以上都是接受过大学教育，还有几万人的外籍员工，全公司平均年龄不到 30 岁。知识分子，年轻人，外国人，这样构成了极其复杂的员工团队。是华为面临巨大的挑战。任正非管理这只队伍的方法就是灰度，既然无法参透，那么倒不如认可，容忍，甚至欣赏。他给人力部门开会，说干部政策，要灰度一点，桥归桥，路归路，不要把功过搅和在一起，也不要那么黑白分明。没有人是完美的，大家都有这样或那样的问题，我们要宽容一点，

大家是战友不是敌人。哪里搞脏了，洗掉就行了，没啥了不起，不用那么纯洁，如果都带着有色眼镜去看人，那么这个世界上就没好人了。任正非鼓励公司建立知心人的文化，而不要特务文化。监管的目的是要通过妥协，形成威慑，最终还是要为了业务发展。审计人员要有不怕做右派的心里，才会实事求是。

任正非还这么解释阴阳太极图，白鱼中间有黑眼睛，黑鱼中间有白眼睛，这表示阳中有阴，阴中有阳。人也是如此，优点和缺点都是相互对冲，又相互生存的。一个组织的辉煌与衰落，都是同宗同源，互为因果的。华为就是坚持多劳多得的价值观，无论是多少缺点和个性缺陷，都可以在华为找到施展才华的用武之地。其实这个是非常正确的，所谓垃圾就是放错了位置的资源，他只要有优点，就必然会优缺点，比如有人细心谨慎，那么他一定内向，如果你用它的外向和格局，那么他一定不拘小节。有些人脾气极大，甚至偏执狂，生活中还是个混蛋，但他却是最伟大的产品经理，比如乔布斯。而有些人脑子笨，认死理，但却踏实肯干，愿意下笨功夫，结硬寨打呆仗，比如曾国藩。

华为的很多高管都是从基层走出来的，原来就是维修工，销售，甚至见到客户，眼睛都不敢直视的那种，但在华为锻炼10年后，都成了各大区的军阀，掌管着几千员工的那种。众

所周知，华为的起步很是艰苦，那么支撑这些人走下来的，就是华为的吹牛文化，在一穷二白的时候，就敢喊出销售额1000亿，敢说未来就是世界级的通信公司。胡厚崑说，华为每年都是拍脑袋定目标，但又年年都完成了。吹牛，论道，之后大家就跟浑身打了鸡血一样，睡觉都觉得有劲了，然后全员拼命实现目标。最后这些吹过的牛，全都能一一落地，反而都变成了企业伟大的愿景。

2001年UT斯达康要挖余承东，给了很高的待遇和股票，但是余承东婉拒了，他说还是喜欢，一边吹牛一边战斗。他还说任正非的地图画的太大了，这就是在用，未来的希望凝聚大家，对他们来说，已经不是钱的事了。后来余承东掌管了华为终端产品线，手机，平板，汽车，他的亮相次数最多。从余承东身上，我们也能看到华为，张扬，吹牛的文化特征。余承东后来总是对外出牛，说我们是全球最先进的，最赚钱的公司，这其实也是继承了华为吹牛的价值观，但是不可否认的是，虽然这些东西有些浮夸，但是华为在终端设备上的持续进步，也是有目共睹。在国内手机领域，平板领域，还有汽车领域，华为都已经展现出了强大的竞争实力。产品也确实在国内品牌当中是最好的。

华为在人员的任命上，可谓相当的激进，20出头的年轻人，就能够被破格提拔，甚至一两年被提拔5次也是司空见惯，

当年 26 岁的郑宝用，已经成为了华为的二把手，也就是任正非之下的实权人物，而后来被视为华为叛徒的李一男，进公司一年之后，就已经是常务副总裁。华为就是这种用人状态，这个事你全权去搞，结果无数小萝卜，在这些大坑里面快速的成长。44 岁的固定网络产品线负责人查钧，在华为就已经被称之为查老了。在华为年纪轻轻，就管理上万人的情况比比皆是。

在待遇方面，华为也是全国同类企业当中最高的，甚至 90 年代中期，他就已经最高了，甚至搞得当时国企和政府部门很有意见。还专门指责过华为抬高了劳动力物价。但是华为却振振有词，说我们抬高价格是为了留住人才，让他们在国内下蛋，否则这些人被海外企业挖走，在海外下蛋，最后再把蛋卖回国内，那么我们会更加吃亏。华为不光要让人才在本土下蛋，还要挖外国的人才，让他们来中国下蛋。当然也有华为的高管们说，在 2010 年之后，华为的收入相对于互联网大厂已经没啥优势了，一些优秀的人才，确实竞争十分激烈。大厂们可以给出很高的期权，这个是华为做不到的。所以从现金流和利润的角度来说，互联网赚钱，确实比华为要舒服的多。华为 2021 年营收 6368 亿，利润是 1137 亿，再看腾讯，全年营收 5600 亿，但是利润 2248 亿，用华为 8 成的营收，创造了华为 2 倍的利润。这种商业模式，也不得

不让华为的高管们，十分羡慕。当然这是完全两个不同的行业，这么比较也并不科学。

任正非经常学习毛主席的思想，他说领导者要有胸怀和气度，也有人比喻，称职的领袖人物，他们的胸怀无不类似于垃圾处理厂，回收，分类，加工，组织或者团体，本来就是鱼龙混杂，领导们要善于倾听各种信息，不可掩耳盗铃，你抗拒什么，什么就会扩大。领导要能马上分辨，哪些信息是有用的，哪些是无用的，甚至带有破坏性的，把有用的信息加工，把无用的信息填埋。

一段时间，互联网上到处都是华为的负面信息，很多其实都是华为内部员工干的，他们抱怨，抨击，创作一些似是而非的内容。任正非说，人多嘴杂，噪音多这是很正常的，也不可避免，你堵是堵不住的，于是他们反而建立了一个心声社区，鼓励员工到这里发表意见和看法。随后他们还把这些问题会变成册，定期发给公司高管们学习和反思。任正非后来总结，这个决策当时是有风险的，但这个险冒的值得，公司领导要有包容之心，宽容之心，甚至他明确的表示，宽容就是领导者成功之道。管理者必须同人打交道，那么宽容就是你必须掌握的技能。这样你才能通过别人，把工作做好，这也是管理学的本质所在。

后来，华为还刻意把反对的声音构建为体系，在组织上建立

了蓝军，这就是部队演习那一套，红军是主力，蓝军则负责扮演对手，在华为蓝军最主要的任务就是给红军唱反调。还规定，红军司令，也就是华为的高管领导，必须从蓝军干部里选拔，他们的解释是，只有能找到华为死穴的人，才能改进这个组织。这种红军和蓝军的模式，也成为了华为的一大特色。

在乔布斯去世之后，任正非带着公司同事和家人，为其默哀，并且对外表示，中国不具备产生乔布斯的文化土壤，我们的社会太缺乏宽容，对知识产权也缺乏保护。上亿的中国人对乔布斯表示哀悼，但很少有人愿意对自己的企业家表示宽容。有宽容才能有创新。才能诞生伟大的商人。这句话怎么解释？作者说，任正非要表达的，可能是，一个不允许犯错和失败的民族，常常会扼杀创造力。乔布斯除了产品之外，这个人简直就是个混蛋失败者，他吸食大麻，为人处世极端苛刻，这样的企业家，如果在中国，很可能早就被舆论封杀了。这几年其实尤为严重，对企业家群体，越来越不友好。所以我们的经济和创新，也越来越困难。这种风潮，也亟待纠偏。没有一个宽松的舆论环境，想要创新，太难了。那么为什么大家都不宽容呢，因为都过得不好。所以这已经形成了一个非常糟糕的负向循环。明天我们继续来讲华为的文化，以及任正非的领袖气质。

【10】下一个倒下的会不会是华为 10: 任正非的转变

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为，2012 年，任正非在华为内网，发布一篇文章，叫做一江春水向东流。3 天点击量 60 万。在全国公开媒体当中也引发了巨大的反响。这篇文章的大概意思就是说，任正非小时候，经常迷恋神，以及有着极端的英雄崇拜哲学，喜欢的都是盖世英雄。但这种人生哲学，给他带来了非常大的坎坷，在小学和中学，总是被同伴们排斥和嘲笑，处处被孤立，直到 40 多岁，他创立了华为，才逐渐转变这种价值观，开始跟兄弟们分银子，排座次，称兄道弟。很有水泊梁山的感觉。那会的华为更像游击队，充分自由发挥。底下的人怎么说就怎么办，对于任正非不懂的地方，他更是完全放权。当时任正非被称之为，甩手掌柜，他说不是自己的本意，而是不知道如何去管。到 97 年，公司内部思想混乱，山头林立。各地领导，都跟诸侯一样雄兵一方。这个时候，任正非才开始觉得必须要统一思想，他要做企业领袖，但是不做帝王。不能用一个声音一个思想，禁锢企业。

任正非自我评价，自己什么都懂一点，但是又什么都不懂，

自己只不过是华为的文化教员，在技术上，管理上，财务上，他必须处于边学习，边实践的状态，自己必须谦虚的团结一群人。发挥集体的作用，推动企业发展。这个事其实也得到了常务董事会的认同，他们再内部投票，大部分人都认为任正非不懂技术，也不懂市场，都投了否定票，甚至徐直军还认为任正非连管理也不懂。任正非其实自己也意识到了这点。他说这 20 年来，他主要是务虚，务虚占了 7 成，务实只占 3 成。其实承认自己无知，甚至敢于自污，恰恰是走向强大的开始。就是在向全世界宣布，我已经没必要再装了。老齐也感触颇深，比如 20 年前，大学刚毕业的时候，绝不敢说自己不会英语，不懂也得装懂。那会其实也不太懂投资，但是也是猪鼻子插大葱得跟人家装象，学几个新词，到外面招摇撞骗，但现在自己已经完全释然了，现在我反而愿意承认，有很多不懂的东西。比如很多行业，就是看不懂。也没有这个基础。

对任正非影响最大的是他的母亲，他虽然是一个平凡的女性，但却有着坚韧，容忍，包容，勤奋，自律，自尊等诸多好品质。任正非经常挂在嘴边的一句话，叫做最大的自私是无私，人皆有贪欲，越是饥饿感强烈的人，贪欲越强。但是你要想得到的越多，就越是要节制你的欲望，实现平衡。比如刘邦他要想坐拥天下，就必须先放弃咸阳城内的金银财宝。分享

财富，才可以与众人共创财富，不断地做大蛋糕。分享权力，才能人尽其能，不断地给自己的事业加杠杆。任正非经常把功劳转嫁给下属。他的理由很简单，我要的是成功，面子这玩意是虚的，不能当饭吃。

这确实是给我们提了个醒，名和利你最好只要一个，领导应该把功劳多给下属，你已经是最大的受益者了，不要再跟下属抢功劳。华为还出了一本书叫做以奋斗者为本，就是讲人力资源的。里面记录了任正非核心理念。

华为的文化，用三句话定义，非驴非马，亦中亦西，以理想主义为旗帜，以实用主义为纲领。以拿来主义为原则。在西方公司里面，华为是按照东方逻辑在思考，用西方规则在出牌。在中国企业眼里，则不知道华为下的是象棋还是围棋，打的是桥牌还是麻将，华为的体系本身就是混沌的，多元的，也是灰色的。任正非一直都讲究黑白合二为一，崇尚灰度哲学。所以他也就不怎么走极端，非得要个明确的说法。

当年他非常喜欢看大秦帝国，结果又买了几百套光盘，发给了高管们，他要让高管们学习学习这些变法，变革的艺术，改革太难了，关键在于要掌握节奏，火候。最大限度的争取支持者，减少对抗的力量。他可不想成为商鞅那样的悲剧人物。所以他并不追求急于求成。改革应该循序渐进。甚至欧洲宗教改革了 1000 年。

总之，任正非的思路就是，既要达到目的，又要不爆发巨大的冲突，先妥协寻求共识，然后再去守住自己的需求底线。华为为了改革，请来了西方的咨询公司，来设计整个的决策机制和流程，比如他的轮值 CEO 制度，这其实很显然就是西方的政治体制。除了华为这么干，其他国内的企业，基本没有这么干的。华为用这套轮值制度，其实也是在用实战的方式培养自己的接班人。

批评华为完全西化，其实是一种误判，任正非的思想体系当中，根本就没有这种判断。他一直认为，古今中外，皆为我所用。适应华为的就留下，不适应华为的就丢弃。这种灰度和妥协，正是辩证法指导的结果，不执著才能开拓视野，看清未来的方向。灰度和妥协不是软弱，恰恰是更大的坚定。华为用 20 年时间，总结出了一些经验，战略，人都可以灰度，多些辩证分析，不要轻易贴标签。战术上也要随机调整，因时而变。但是以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗这三句话，是必须坚持的核心价值观。这是不能有任何变化的。

任正非说，决策的过程是灰色的，所以决策层，必须要有开放的大脑，妥协的精神，这样才能集思广益。但是越是朝下，越要强调执行。高层决策的时候一定要慢，慢一些就会少出错，但是基层执行的时候，必须要快，要讲效率，所以这就

是华为的二分法，对于决策和执行，高层和基层，完全不同的侧重。

我们之前讲过一本书叫做熵增定律，说的是一个国家，一个组织或者一个物体总是从有序变成无序，我们要通过不断地学习，激励，对抗这种熵增带来的损失。很多企业曾经都是如日中天，比如贝尔实验室，索尼，诺基亚，摩托罗拉，阿尔卡特等等，就在 15 年以前，他们还是风光无限，很多都还是百年企业，按照我们做投资的固有观点，一个存在了上百年的企业，他们很可能会再存在上百年。但是这最近的 10 年，是这些企业的滑铁卢。

2001 年任正非参观松下博物馆，而作者跟任正非提议，说华为要不要也建一个这么有历史感的博物馆，而任正非坚定地回答，华为不需要历史，华为要忘掉历史。果然，后来华为的展厅，没有任何历史的韵味，他展出的都是专利和新产品。历史容易让人懈怠和沮丧，更容易让人厌倦和厌烦，华为要创造的是一种没有功臣的文化，任何人都不应该被供奉在神殿里，包括任正非自己。对任何人来说，都要看他现在的能力和贡献。而非历史。

任正非一直在警惕贪婪和腐败，他说要研究封建王朝是怎么覆灭的，2011 年的时候，中国已经成为全球奢侈品消费的第一大国，这种精神溃败的速度太快，所谓的富裕阶层形成的

时间，还不到 30 年，可能连 20 年都不到。这批富人是靠艰苦奋斗发展起来的企业家阶层，但是如果失去了饥饿感，那么衰败的速度将会很快。所以在华为，任正非最怕的就是大家失去奋斗精神，开始躺在功劳簿上享受。给老齐印象最深的，就是 2021 年，当有记者采访任正非，说美国的制裁是不是让华为到了最危险的时刻，任正非笑着说，现在是华为最好的时刻，大家干劲很足，没日没夜的在进行备货，这样的华为打不垮。反而是当大家都觉得没问题了，懈怠了，放松不奋斗的时候，那么华为才是最危险的。

华为还专门有一个耗散制度，他要耗散掉富贵病，耗散掉懈怠之风，享乐之气，让艰苦奋斗的肌肉，结结实实的扎根于华为的文化之中，他鼓励大家多做自我批评，说自我批评是强化和稳固核心价值观的重要工具，通过这种，破坏性最小的方式，对抗组织熵增。

企业组织也跟人是一样的，到了中年自然就会变得疲惫，浑身散发着困顿和腐朽，因为腐败和贪婪，又会滋生出山头主义。小团体，所以熵增是一种本能，是与时间并行的堕落。但人类并非无可奈何的听从本能的摆布，逆本能，就是组织管理学的核心命题。明天我们再讲讲，华为是如何逆本能，以及实现持续变革的。

【11】下一个倒下的会不会是华为 11: 不要把谁神话？任正非的错误一点也不少

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。今天我们来讲讲华为的逆本能，组织和个体的本能就是熵增，也就是随着时间，会越来越衰退，走向无序，与时间一起堕落。任正非说要想对抗熵增，我们就必须不断地自我批评，不论进步有多大，都要自我批评。世界就是在永恒的否定中，得以发展的。自我批评的目的，就是要持续强化组织当中，每一分子忍耐不适的能力，那些追求舒适本能的生存惯性，影响着组织的行为模式。说的通俗一点就是，人的本能和习惯，就是找到一个舒适圈，然后在那里原地躺平，这样我们就不会在进步了。逆水行舟之下，不进步就会退步，所以任正非和华为就要打破这种舒适圈文化，这样才能激发大家的斗志，让组织持续的改变。批评与自我批评，其实也是我党的传统，任正非的军旅生涯，也经常接受这样的思想。这其实跟我们之前讲的个人成长也是一个道理，我们必须习惯于跳出自己的舒适圈，不断扩展自己的能力范围，才能够持续的成长。否则你只要一躺平，几年之后，就会被社会所淘汰。任正非经常警告公司的高管们，红到极时变成灰，他表面上

说的是木炭的燃烧，但其实在隐喻一个企业盛极而衰。他也总是要求高级干部们，一定要多读点古今中外的历史书，从历史中，吸取一些经验和教训。

任正非把这套逻辑也用在了自己身上，他说不要把我自己神话，完美化，华为做错的事情，和做对的比例是差不多的，犯过很多愚蠢和幼稚的错误。他自谦，自己就是一个山沟里出来的秀才，20年前哪有什么能力放眼全国，放眼世界，无非就是敢于试错，错了之后从头再来。所以华为一直强调，没有不断地试错和纠错，就不会有华为的今天，任正非还在英特尔 CEO 安迪格鲁夫的名言，只有偏执才能生存的观点之后，又加了一句，要善于自我批判，懂得灰色，才能生存。他们的批判原则还是那三句话，以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，违背这三句话的任何行为，都是自我批判的对象。这其实也是每日三省的态度。看自己做的每一件事，是否都是在遵循这三个原则核心。

华为战胜对手的唯一方式就是，你必须比对手更像对手，同时又拥有对手无法复制的特殊基因，也就是说，在做竞争准备的时候，就必须想到更加严苛的极端条件。把对手想象的很强大，很专业。只有这样才能让你准备充分，不至于上战场之后手忙脚乱。所以著名的华为蓝军，就是在干这个事。他一定要在内部，制造出比对手更加残酷的条件。让红军有

充分的技术准备。这其实就是典型的自我批判的文化，甚至专门找了一帮人来挑毛病。

在外界看来，任正非是整个华为的核心，但在华为内部他在积极的去中心化，比如很早就让出了董事长和 CEO 的职务，华为建立的数据中心，任正非也是无权进入的，他说流程上，没有赋予我出现在这里的权力，在华为越是决策层，就越是没有执行的权力。领导就负责把控方向，做好战略决策，具体怎么打仗，怎么执行，那都是营团一级的干部考虑的问题。如果决策层管的太细，最后就会形成拉山头搞腐败。流程制度至少能从根本上杜绝一大部分，当然不可能挡住全部。任正非一直在建立一套，不依赖任何人的组织，尽量用机器，取代人的管理。这样当 IT 建成之后，谁离开华为，天也塌不了。

华为的民主生活会，就是自我批判的场所，已经坚持了 20 多年的时间，华为从上到下，都是比较较真的，每个成员，都必须讲自己的缺点和问题，不能互相推诿。其他成员也要开展批评和帮助。不能人身攻击，也不要上纲上线，更不能情绪化。效果还是比较明显的，大多数问题都能得到及时修正。保持着群体的奋斗精神。华为员工都很清楚，老板最喜欢的就是个性鲜明的员工。最瞧不上的就是没激情，没个性的。他都懒得理你。特别不能容忍就是干部没激情。

任正非还经常在华为内部搞一些运动式的行动，比如 1996 年市场部大辞职，2007 年 7000 人主动请辞，这些都是运动式的治理，要在其他公司可能会出现巨大的负面效果。甚至可能一下就崩溃了，但在华为还取得了良好的效果，对组织建设也有正向作用，还强化了思想根基。这种运动式的管理，必须要建立在绝对核心的基础上的，而且还要有强大的制度做保证。这样才不会让组织丢掉战斗力。所以老齐也多说一点，不是每个企业都适用的，没有强大的文化核心，尽量少用这种运动，一次大裁员，基本上公司也就快垮了。

很多企业家都喜欢拿动物来做类比，比如很早就有人把西方跨国公司比作大象，把华为比作土狼，任正非后来也强调狼性文化，富士康的郭台铭也把自己的企业比作蟑螂，要有坚韧和顽强的生命力，IBM 的 CEO 郭士纳，则以拯救锤死的恐龙，成为英雄。任正非后来也说过，恐惧华为会像恐龙一样消失，像老虎一样面临灭绝。所以可见他十分不喜欢成为这种，强大但却孤独，且没有奋斗精神的动物。他宁可当老鼠，当狼，争取让自己的企业生生不息。任正非之所以这么小心，是因为他这一路走来，有很多次都差点死掉，比如 2002 年，当时华为业绩下滑，支出增加，现金断流，押注的 3G 技术，迟迟拿不到牌照，所以颗粒无收，其实非常危险，任正非也写了华为的冬天一篇文章，当时他个人身体也很差，患

上了抑郁症，又做了好几次癌症手术。要不是艾默生进入中国，收购了华为的通信电源业务，可能华为已经撑不下去了。这也是华为最为危险的一次。自此之后，任正非就时刻居安思危。公司发展越好，他也就越小心。

经济学家熊彼得说，所有成功的企业家，双脚都是站在颤抖的土地上的，恐惧才会创造伟大，当组织领袖和整个组织，处于高度压力之下，组织的脑回路就会不断释放预警信号，调动全体员工集体防御的本能。并将这种本能转化为积极的进攻力量。其实说的有点绕，最简单就是居安思危。先防守再求胜。最大的风险不来自于对手，而来自于自己的松懈，给了对手可乘之机，这其实就是孙子兵法的思想。

2009 年，华为爆发了马电事件，就是马来西亚电信 CEO 的投诉信，意思是说，你们的服务专业度不行，合同履行和交付有问题，发过来的货也跟合同中约定的不符，这事直接捅到了董事长孙亚芳那里。华为马上开启了自上而下的复盘。最后发现华为确实已经染上了大企业病。几个部门互相推诿，乱跟客户承诺，出了问题主管负责人，也没有第一时间去现场解决问题，而是来回发邮件扯皮。最终导致了客户对于华为的预期得不到满足，引发了强烈的不满。而且这个事还不是个案，另一个重要客户沃达丰也表达过同样观点，我不知道华为从哪里冒出来这么多骄傲自满的年轻人。

马电事件，确实推动华为的大整改。徐直军直截了当的说，面向客户多了，我们对客户的态度在发生变化，小公司的时候我们诚惶诚恐，唯恐客户丢了，而现在大家甚至可以谈笑风生来面对我们存在的问题了。很显然就是不重视了。徐文伟表示，我们现在已经不听客户需求，以我为主了，总是想去说服客户接受我们的产品。还有客户已经对华为产生了明确的抱怨，说你们华为的人，现在见我一次教育我一次。可见此时的华为，已经背弃了以客户为中心的基本理念。索性2008年的这次大批判，大整顿，让华为重新回到固有的轨道。下面我们再看看华为的变革。国内外媒体，一直都在质疑后任正非时代的华为命运，创始人保证了企业的方向正确，但如果创始人不在了呢？任正非自然也想到了这一点，所以他一直都在致力于华为的管理变革。华为很早就和IBM，普华永道，埃森哲，合益咨询等公司，展开了深入合作。来进行公司的改变。

华为的管理变革是针对每一个人，包括任正非自己，他说在华为，越是高级干部，带的兵就越少，做到了轮值CEO，那么你没有任何指挥权，一个人就一个助理，顶多再加个秘书。他自己和董事长，连直接指挥权都没有，他们两只有否决权。相反管理研发的，管理市场的司令，每人手下都是几万人的团队。他们的权力才是最大的。明天我们来仔细讲讲华为的

架构与变革。

文档资料整理

【12】下一个倒下的会不会是华为 12: 华为的最低目标就是活下去

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。昨天我们说到了华为的变革，我们对变革通常都有一个说法，叫做腾笼换鸟，说的是随着鸟的长大，原来的笼子已经不适合他的生长了，所以就很有必要给他换个笼子。鸟笼预示着一一种制度，代表着一连串的禁止，换一个笼子，其实就打开了自由和想象的空间。

在很多的管理者眼中，所谓制度通常都被理解成为限制，这是管理者的思维误区，制度和目标不一定是对立的，制度也不应该是目标的阻碍。严格的制度，跟目标是相辅相成的关系。

任正非经常说，华为的最低目标就是活下去，逐渐追赶上西方公司，也是长远目标，要实现这一目标，华为必须穿上美国鞋，但他又吸取了中学为体西学为用那一套洋务运动失败的教训。华为穿上的是一整套西方现代管理制度，包括了道和术两个层面，全盘西化的目的，是打开海外市场。起码让人家不觉得你是个异类。处处提防你。

变革的最大敌人其实是观念，其次才是利益相关，华为当中

也有人反对变革，任正非的处理方式就是调离。但总体来看，华为非常年轻，自己的历史不长，且员工队伍非常年轻，所以总体来看，有阻力，但是阻力不大。没有对变革形成有组织的抵制。顶多也就是有人认为，现在已经很成功了，为啥还要折腾，万一折腾失败了怎么办，其实这都是人之常情。任正非则用变革的理想预期，给那些悲观者洗脑，然后又运用强力的手段，最终达成变革组织的共识。任正非说，世界上还有非常多好的管理，但我们不能每样都学，如果都学的话，就会相互抵消，所以我们只向一个顾问去学，这些年来，我们改革失败的原因就是老有新花样。然后一样都没学好。这一次我们必须踏踏实实的跟美国学，虚心学。才能打败他们。栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

IBM 一直在帮华为做着管理变革的咨询，也同时赚了大把的咨询费。也是 IBM 把 IPD 集成产品开发带给华为的，这个东西一两句话说不明白，就是一整套的流程，以及部门设置和工作架构，优化各个部门的沟通效率，比如每个部门都要参加产品研发，简单讲就是降本增效，而且有明确的指标，比如新产品收入要提升 50%以上，毛利提升 5%，开发周期缩短 40%，浪费减少 20%，客户满意度提升 30%，产品通过率提升 30%等等。

97 年的时候，任正非考察过美国很多公司，包括他未来的对

手思科，但最后还是选择了保守的 IBM，任正非的观点就是思科的管理太激进，而我们中国人的头脑又太灵活，那意思就是说，很容易变得更激进，相对来说配一个保守的 IBM 模式，反而会形成中和的效果。

早期的华为，其实还是比较混乱的，面对快速成长的市场，经常交不了货，所以才有天天夜总会，日日救火队的说法，有人甚至嘲笑，月球上找个项目经理，也解决不了华为交付的问题。华为很长时间都没有业务计划和市场预测体系，打到哪算哪，水多了和面，面多了就加水。直到 IBM 给华为完成了变革，华为的管理方式，才从定性走向定量，从语文走向数学。

也正是因为这些完备的管理体系，才让华为得到了很多西方大客户的认可，比如英国电信，这可是当时业内公认的最为挑剔的客户。但在对华为调研之后，英国人从中嗅到了熟悉的亲切气息。

作者曾经访谈过 10 几位企业家，大家的回答都一致，制度就是管制，就是约束和禁止，往往都是出了问题才会令行禁止，出了大问题，才会进行激烈的制度地震。总是在内部搞得人仰马翻，怨声载道。这种打补丁的管理方式，其实才是我们的常态。包括我们的国家其实也是这么走过来的。一开始总是强调中国特色，但后来发现不行，出问题的地方，恰恰都

是特色。又开始一点一点的打补丁。像任正非和华为这样，进行彻底变革，引入西方制度的民营企业少之又少。这可能也有特殊的原因，华为的早期客户都是国际客户。他不这么办不行。可能也是被逼无奈。

华为的变革，始终坚持七个反对，反对完美主义，反对繁琐哲学，反对盲目创新，反对没有全局效应提升的局部优化，反对没有全局观的干部主导变革。反对没有业务实践经验的员工参与变革，反对没有充分论证的流程进入应用。任正非在 2009 年就说，华为实际上从来没停止过变革，但是我不主张大起大落的变革方式，这要付出生命的代价，我们这么多年的变革都是缓慢的，改良的变革，大家可能感受不到的变革。不是说产生一大堆英雄人物才叫变革，这样的公司肯定会垮，这就叫一将功成万骨枯。

IBM 当时帮华为做的 IPD 变革，也叫作集成产品变革，设定了 9 个月的时间，结果进行了足足 4 年。IFS 变革也叫作集成财务变革，设定时间是 2 年半，但足足进行 8 年，轮值 CEO 郭平说，我们要的是结果最优，而不是作秀大戏，所以那意思就是说，以效果为评估标准。不用在意时间。

其实老齐也反对速成，现在啥都要速成，学习要速成，工作技能要速成，投资也要速成，速成就是变魔术，IBM 不是魔术师，任正非也不是，变魔术，也叫变戏法，大多数都是骗

人的东西，最终都会被拆穿西洋镜。所以有时候大家还是要静下心来，真的以 10 年为奋斗目标，其实 10 年不长的，25 岁开始努力，35 岁事业有成，45 岁走上人生巅峰，其实这已经是一条快车道了。你非要 27-8 岁，就财富自由，那么怎么可能呢，浮躁，懒惰且想不劳而获，这其实就是骗子们寻找的优质客户群。所以越是浮躁的人，被骗的可能性也就越大。华为反复强调自己是改良，而不是改革，更不会提什么革命，就是因为不想造成大的动荡。任正非在内部多次讲一个成语叫做萧规曹随，说的是萧何在任的时候，制定的法规和国策，继任者曹参上来后，并不是全盘否定，而是继承，华为要多些曹参式的干部，而不是总想着要去创新。是不是很奇怪，华为一个全世界专利最多的企业，竟然在内部很少谈创新，特别是管理创新，从来都没有放到核心竞争力里面。任何创新都要支付变革成本，如果成本大于贡献，那么其实反而对公司有害。随意的创新，更是对过去投入的浪费。

在管理上任正非显然是保守的，他说保守有什么不好？后来互联网浪潮来袭，内部人开始批评，华为反应太慢。任正非依旧不为所动，甚至还大谈华为要坚持乌龟精神。不随风起舞。要更加聚焦于自己的主航道。通过自己的流程，不断改良，不断优化，无穷逼近合理。这就是华为领导心目中理想的变革节奏，他要的变革是持久持续的，不要太激进。所以

说，慢！就是华为长期变革成功的关键所在。

下面我们看看，组织进行重大变革时，常常出现的八大症结。作为企业领袖一定要格外注意。第一，企业价值观也跟着变了，比如以客户为中心，变成了以领导为中心。第二，基层敬业程度出现问题，对薪酬普遍不满，开始懈怠。第三，组织权力开始分裂，小山头林立。第四，权力出现掣肘，管理层人心不稳，开始出现离职的现象。第五，技术和产品创新停滞。连续出现重大失败，第六业务增长出现困难，第七，外部环境变动，行业重组，行业遭遇瓶颈。第八来自客户的抱怨和投诉越来越多。当企业遭遇这些问题的时候，那么就要无比谨慎。对于华为来说，第八条才是根本，对客户满意度格外的重视。客户如果不满意，那么变革就肯定失败了。华为管理上最出名的就是他的华为基本法，这是1996年初，任正非突发奇想制定的。由黄卫伟来设计架构，这个黄老师和本书的作者之一吴春波，是华为早起的商业管理顾问。所以对华为最为熟悉，也得到了任正非的认可。2014年之后，黄卫伟还被任正非聘为华为首席管理科学家。那么华为基本法，到底是怎么落地的呢，又有怎样的内容，起到了怎样的效果，咱们明天接着讲。

【13】下一个倒下的会不会是华为 13: 华为基本法

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，下一个倒下的会不会是华为。今天我们来看看，华为基本法，他最初的底稿只有两页纸的框架，基本回答三个问题，华为为什么成功，过去的成功能否使得华为在未来获得更大的成功，要获得更大的成功还缺什么，在这样一个大的框架之下，形成了战略，组织，人力资源和控制几大模块，这是典型的西方管理学的体系。但在当时中国的企业中，却很少有人搞得懂。

华为基本法最核心的部分是价值观，实现顾客的梦想，从根本上奠定了华为后来 20 年的价值取向，华为早期是技术驱动路线，到底是技术至上还是客户至上，96 年前后，华为进行了激烈的讨论，最终明确了客户为核心的定位。实现顾客梦想。后来 IBM 带来的 IPD 改革，也是推行端到端，也就是客户到客户的价值主张，不但重构了华为的研发体系，也重塑了华为全部的组织体系。所以华为基本法与这些都是一脉相承。栗渺社分享微信jnztxy谨防N手群转卖，以免断更

任正非在华为基本法理明确，为了使我们成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入服务业，这就是要聚焦主业，并

把自己逼上绝境，这个也引起了内部讨论，但任正非坚持一个字也不能改，而且还要求，每年按照销售额 10%，投入研发，这个也是通过基本法固定了下来，之后也一直执行，只多不少。后来任正非还在第二稿当中加入了，不让雷锋吃亏，不迁就有功但落后的员工，总之这部基本法，改了八版，时间跨度 2 年半。终于成为华为的经典。他虽然叫做法，但其实讲的还是价值观，目的就是要在公司内部，形成思想约束。就在基本法起草和讨论的同时，1996 年，春节前夕，华为还进行了市场部的整训活动，这就是一场运动，要求市场部所有正职干部，都向公司提供两份报告，一份是述职报告，检讨 1995 年的工作，另一份是辞职报告，公司视情况而定，批准其中一份。这在别的公司是不可想象的，只有华为敢这么干，市场部本身就带着客户资源，你还让他们集体辞职，这对于公司来说，通常都是灾难。但在任正非治下的华为，这却没有引起骚乱，反而变成了有一次誓师大会。市场部总裁毛生江带头表态。甘愿自我牺牲，服从公司安排，愿意让出正职岗位。

那么任正非为啥要折腾市场部呢？主要要破除山头主义，也就是说兵为将有的陋习，一旦部门里，有了谁是谁的人的观念，那么就会麻烦很大，比如当年北洋水师跟日本拼命的时候，南洋水师就作壁上观。因为南洋水师是左宗棠的势力范

围，他跟李鸿章压根就是政敌。华为在 96 年的时候，其实也有点这个影子，人你去找，事你来干，所以都是干部自己招的人，自然也就形成了嫡系部队。外面的人，甚至调动不动。另外，任正非就是要跟国际接轨，设计能上能下的干部制度，保持组织的灵活性。为 IBM 的全面改革创造条件。所以市场部的集体辞职，也是一次提前的预演。后来更过分的是，2007 年 10 月，华为内部宣布，所有工龄超过 8 年的员工，必须在 2008 年元旦之前，办理主动辞职手续。辞职之后，再竞争岗位。重新跟公司签订 1-3 年的合同。离职的员工，6 个月之内，再次应聘，被录用则待遇不变。如果辞职后不再续签的，公司用现金兑换员工手里股份。

这又是赤裸裸的要流氓了，要是其他的公司，估计就要炸了。拉横幅抗议，是铁定的了。华为这有点自己作死的味道，而善于发现矛盾的媒体，则开始推波助澜，标题相当骇人听闻，什么华为万人大辞职，意在对抗劳动法。一时之间全国一片讨伐之声。全国总工会也高度关注。那么一个自称为保守的任正非，为啥非得这么折腾，兵行险着呢？

很显然是华为出了危机，变革都是逼出来的，在接近 20 年的老鼠和大象的马拉松角逐当中，大象已经越来越表现出疲态和病态，2007 年，还能够对华为构成威胁的就是思科和爱立信。然而意想不到的就是他们竟然开始抱团了，2006 年全球

电信业的几次大整合，阿尔卡特和朗讯合并，诺基亚和西门子合并，索尼与爱立信合并，爱立信兼并马可尼，使得刚刚可以喘一口气，喝一杯咖啡的华为，又一次绷紧了神经。华为的高管们表示，这下咱们又别想睡安稳觉了。

任正非在人力资源调整后说，前路漫漫充满变数，公司没法保证自己能长期存活下去，因此不可能承诺保证员工一辈子，也不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者，贡献者的不公平。这样对于奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。

从过去种种表现来看，任正非其实最担心的就是队伍的懒惰和懈怠。最期待公司能够长期保持激活状态。积极倡导艰苦奋斗精神。华为 2006 年的大变革，就是要强调这点，按照责任和贡献付薪酬，而不是按照资历。所以华为的老员工挺惨，如果你懈怠了，不努力了，随时随地都会面临调整。

不过有一说一，华为这种调整，确实是违背劳动法的，特别是对于新劳动法，有人还说，这是一种抵制法律的行为。这也让华为的律师们大伤脑筋。最后竟然真的做到无懈可击。虽然媒体炒的沸沸扬扬，但是却并无违规的迹象。甚至没有一起员工投诉，没有劳动争议，这让天天在华为蹲守的媒体大失所望。

其实华为并不是要真的辞退那些人，大家心里也十分清楚，大多数人都愿意跟公司一起成长。最后的结果是 7000 人辞

职，但 6581 名员工，重新签约上岗，没受到影响，38 人自愿退休，52 人主动离职。16 人被辞退，但也是友好协商解除合同。事实上，反而是欧美的大企业，也是在法律最健全的西方国家，他们动不动就裁员几万人，而在华为，并未真正大裁员。最主要的原因就是，华为一直在蒸蒸日上，大裁员通常都是公司衰退的表现。所以我们可以得到结论，只有公司不断发展成长，才是对员工最好的保障。天天去保障员工利益，但最后公司没了，他该裁员还是要裁员。所以不能本末倒置。

任正非早就不负责具体业务了，但他却时刻关注着组织成长，通过不断地顶层设计，来对抗着这么大的一家企业所形成的熵增。为了让组织活下去，他时不时的就要优化一下人员。真正被裁的员工，也没啥怨言，因为华为给的分手费也是很有诚意的。不但工资按照 N+1 支付，连奖金也会平摊下去给你。比如你工资 1 万 2，工作了 10 年，走劳动仲裁也就赔你 10 几万，但是华为还把奖金给你，你能拿到 24 万。所以大部分离职的人，也都不会产生纠纷。可以说华为为了优化人员，可谓不计成本。没有什么比组织保持活力更加重要。甚至在华为内部还有个指标，每年用于变革的预算，在销售收入的 1-4%。均值也在 2% 以上。

任正非一直在华为强调批判性思维，创造性思维，以及用历

史观来思维，变革是要付出巨大成本的，包括了显性成本，和隐性成本，也包括了，稍有不慎的举措，对组织所造成的长远伤害。而自我批判，是一种伤害最少，代价最低的方式，且可以反复使用的修正性工具。批判才是变革的先导，也是组织病变的预警器。之所以要不断变革，任正非的话也很直接，就是要多打粮食。在制度建设上，不断地投入，也是华为在过去几十年时间里，很少走弯路的重要原因。所以这一切都是相辅相成不可分割的。

本书的最后，作者还畅想了一下未来世界的中国机遇，他说，我国前 30 年释放的改革红利，偏重于政策红利和人口红利，那么未来，肯定要更加偏重法制红利和市场红利，与之并重的还有教育红利，所以我们的发展潜力依旧巨大。

这就是本书的全部内容了，他并没有讲华为的历史，也没有讲很多具体事件的细节，主要讲的都是任正非给华为注入的思维方式，以及他的管理逻辑。华为这些年，赢就赢在了管理上，而管理背后是文化的认同，所以我们要想学习华为，就必须时刻记住他的那三句话，以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这其实就是华为的精髓所在，也是他一切价值观的基础，他每做一件事，都会用这三句话，去梳理一下整个的逻辑，看是否完全符合。一旦发现苗头不对，就马上掀起一场大的变革，把企业文化拉到原有的轨迹上来。

其实商业的本质，也恰恰如此，解决他人的痛点，为他人创造价值，顺便自己赚点钱。那么你的出发点，决定了你这个生意到底是否能做大的基础。而不断满足客户新的需求，解决客户新的痛点的过程，其实就是一个企业不断成长的过程。所以别总觉得发展遇到了瓶颈，那是因为你很久没有关注客户了。明天我们开始新的学习。