

# 《华为的世界》

## 图书基本信息

书名：《华为的世界》

13位ISBN编号：9787508607382

10位ISBN编号：7508607384

出版时间：2006-11

出版社：中信出版社

作者：吴建国,冀勇庆

页数：266

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

## 前言

自序 10年前，当时我正在西安的一家研究所里设计光学仪器，但开发出来的几款“产品”却屡屡找不到销路，一天晚上加班之后，研究室的几个人聚在一起喝闷酒，其中的一个人突发奇想：听说华为的产品在开发之前就已经收到客户的定金了，不如过去偷师学艺，有了华为那样的销售能力，我们也可以办一家像样的公司。1996年10月20日，抱着这个现在看来非常幼稚的想法走进了华为，说好的是“见习”期12个月，没想到离开时已经到了2002年的9月。第一次单独与任正非交流，是在1997年9月任总去合肥视察的时候。在安徽饭店里，任总先是询问了我个人的一些经历，接着一起交流科大—华为信息技术研究所的发展思路，那天晚上给我的印象，任正非是一位温和宽厚的长者。当然，这种感觉并没有维持多久，1998年初调到人力资源部之后，就开始亲身领略任总更加真实的一面了。第一次在任总办公室开会，他就大声训斥道：“吴建国，你要搞清楚，你是在为谁服务！”声色俱厉的管理风格，让我这个书生气十足的新人一下子难以适应。幸好有几位已经在华为工作多年的朋友，疏导我度过了那段“煎熬”的日子。在华为的6年当中，经历了产品战略、人力资源、市场营销、研发管理、策略合作等多个部门，也有机会不断地聆听和体验任正非的教诲。1997年，在产品战略规划办的一次内部会议上，他就针对我们这群“博士”过于前瞻的研究时说：“我们的战略规划办，是研究公司3~5年的发展战略，不是研究公司10年、20年之后的发展战略，我不知道公司是否能够活过20年，如果谁要能够说出20年之后华为做什么的话，我就可以论证：20年后人类将不吃粮食，改吃大粪，我的道理是……”1998年，任总在公司春季招聘会议上特别告诫我们，企业在招聘人才的时候，考虑的是人员与职位的匹配，首先要想好用来干什么。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‘院士’，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“院士”，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，不是要破解歌德巴赫猜想，而是对产品的市场成功负责。在华为的最后两年里，因为工作的关系，可以更加近距离地接触任总。2002年的一天凌晨，刚刚上班就听到总裁办传出震耳的“噪音”，走近一听才知道，任总正在朗读英语。58岁的年纪，还在学习外语，惭愧之余，更对他超乎常人的学习能力和坚强的意志力，产生了由衷的敬意。在我一生的成长经历中，父亲教导我认识到知识的价值，留学时的导师帮我建立了开放包容的思维方式，而任正非则让我懂得了什么是企业，以及如何认认真真做人做事的基本道理。经常会有人问我，华为为什么能够走到今天，我的简要答案就是：拥有一个远大的目标，无论实现的过程多么艰难，绝不放弃。任正非之外，郑宝用是给我莫大帮助的另外一位华为籍导师。刚进华为的第一年和在华为的最后两年里，郑总都是我的直接领导，他那豁达开朗、刚直不阿的性格，与周边一些深谙企业政治的人形成巨大的反差，显得格格不入。现在还能清晰地记得郑总曾经用来勉励我的那段话：“吴建国，我就是你后面的一堵墙，你只管向前冲，后退的时候有我在这里给你挡着。”如果没有他的信赖和关怀，很难想象我是否可以坚持6年。离开华为已接近4年，所从事的行业与工作性质都发生了诸多变化，但每每参加各种交流与聚会，仍然有人一眼便知：你是华为的吧。每次上网，迎面而来的第一主题词还是“华为”，从思科产权之争，员工股权纠纷，到刚刚发生的港湾事件，无一错过我的视线。现在公司里的员工，也大多都是原来华为的同事，甚至连办公室的布置，都还是沿用华为的格调。或许今天，才真正领会到“精神洗礼”的作用，才知道什么叫做“生生不息”。但当终于明白过来的时候，“华为”二字已经挥之不去。……

# 《华为的世界》

## 内容概要

在中国，充满神秘感的企业往往被认为有问题，而这些企业也往往真的会如预期一样的倒下，似乎只有华为是个例外。

《华为的世界》带你了解华为的领袖——任正非，这才是了解这个中国企业的奇迹为什么会发生的原因。我们必须了解神秘的任正非是个什么样的人？他的执著和影响力从哪里来？以及他对企业如何“基业长青”这个终极问题，持续10多年的寻觅和思考。

实际上，任正非就是华为，对这个企业家“神”的一面和“凡人”的另一面的了解，对他管理思想甚至是个人性格变化轨迹的考证，就是解读华为从注册资本2.4万元人民币的代理商成长为55亿美元营收的准世界级公司的关键。

# 《华为的世界》

## 作者简介

吴建国，澳大利亚悉尼大学MBA，日本东北大学客座教授，美的学院特聘教授。现任深圳市基业长青管理顾问公司首席顾问。1996年加入华为，历任产品战略规划办总经理助理、人力资源部副总裁、战略合作部总监等。期间负责或参与华为人力资源管理变革项目、私募与上市筹备项目等。 冀勇庆，清华大学经济管理学院MBA，《IT经理世界》杂志社资深记者。

# 《华为的世界》

## 书籍目录

第一部分 从中国到世界 将来电信设备市场将会三分天下，西门子、阿尔卡特和华为。 —  
—1994年的任正非第一章：新血统 世界电信市场的巨人们，已经嗅到了一支新血统正在崛起的气味。  
因为正在崛起的华为，走过的每一步“鲜血淋漓”。 任正非的“新朋友” 欧洲市场  
见证华为的崛起 原始但有效的价格武器 虎口夺食——让任正非破例痛饮 倒下四拨人才能  
起来一块市场 在陌生的天空下 找向导、搞合作、进圈子 做海外市场就是革自己的命  
没有回头路 为了进化必须否定自己第二章：起源 所有的企业都可以为自己设定世界级企业的  
未来。 但不是所有的企业都可以看到自己与目标之间到底有多远。 而只有更少的企业可以在  
看到这样的距离之后，依旧坚定地迈出第一步。 《华为基本法》 永不进入信息服务业 《  
华为基本法》的起源 《华为基本法》的历史使命 控制的最高境界就是“无为而治” 传承  
华为DNA 望山跑死马 “走出去感到自己很寒碜” 差距对任正非的震撼第三章：向西漂移  
华为走向世界级企业的第一步就是引入先进的管理制度体系。 但这种“管理的西化”，为华  
为带来的收获和痛苦几乎是成正比的。 而对这种痛苦的咬牙坚持，也是我们今天在这里讲述华为  
而不是其他企业的根本原因。 10亿元的学费交给谁 锁定美国模式，锁定IBM 世界级的老  
师和世界级的学费 从人民战争到精确打击 “狼群”战术的软肋 打通成本经脉 为什么要  
先身体后大脑 削足适履 “我最恨聪明人” 在咒骂声中被固化 把文化融入制度 静  
水潜流 职业化第二部分：一个人的奋进……

## 章节摘录

任正非是一个什么样的人，他的思想、他的影响力又从何而来？华为就是任正非，任正非就是华为。理解他，我们才能真正理解华为走向世界级企业的历程。创业10年，华为在1998年终于成长为国内通信制造业的霸主。在一个看似可以稍作歇息的时候，整个公司的变革之弦却似乎绷得更紧了。在其后的几年里，从公司战略到企业文化；从商业模式到业务流程；从管理制度到员工队伍，华为都发生着巨大的变化。这些变化是极其痛苦的，有些甚至是以血流满面和筋断骨折为表现方式的。这段变革历程，在带来今天巨大成就的同时，也让华为付出了重大代价甚至是无法挽回的损失。而所有的这些或伟大或平凡的脚步，都源于一个人的推动，他就是华为唯一的领袖——任正非。祖籍浙江浦江的任正非，1944年出生于贵州安顺。任正非的家族算不上文化世家，在任正非的父辈中，父亲任摩逊是唯一一个读过三年大学的文化人。实际上，由于任正非爷爷、奶奶相继病逝，任摩逊差一年没有读完大学。当时正值抗日战争中的国共合作时期，在同乡会的介绍下，任正非的父亲到了广州一个同乡当厂长的国民党军工厂做过会计员。但是任摩逊身在国民党的兵工厂，却积极宣传抗日，认同共产党的观点。任正非刚刚几岁的时候，父亲就穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部队一同进入贵州少数民族山区去筹建一所民族中学。以后的几十年中，父亲一直是这所专科学校的校长，任正非的母亲则是学校里一名普通的教师。这样一个由老师组成的家庭，对任正非后来的价值观产生了深刻的影响。知识的信徒在家中7个孩子中，任正非排行老大。他的青少年时代是在极度贫寒的生活环境中度过的。当时，全家9口人全靠父母微薄的收入度日，孩子都要读书，每学期的学费就2~3元。每到交费的日子，任正非的母亲就开始发愁。每到月底，任正非就会看到母亲到处向人借3~5元钱来度饥荒，而且常常走了几户人家都借不到钱。出身贫寒任正非上高中的时候正赶上3年自然灾害，当时家里连饭都吃不饱。高三的时候，任正非在家复习功课准备参加高考，有时饿得实在受不了了，就用米糠和菜和一下烙着吃，父亲看到后也非常的心疼。但即便是父亲如此心疼，即便是当时家里还有一点存粮，任正非却不敢随便抓一把，因为他知道父母也在挨饿，而且自己还要留给弟弟、妹妹们吃。任正非后来回忆起这件事情的时候说：“我的不自私也是从父母身上学到的。华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。”直到高中毕业，任正非从来没有穿过衬衣，所以即使是很热的夏天他还是穿着厚厚的外衣。当时，家里是2~3人合用一条棉被，而破旧的被单下面铺的是稻草。“文革”时造反派来抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家可能会比较富有，在看到如此状况的时候连他们都惊呆了。在这样的环境下，任正非的父母也没有想过要让他放弃学业帮助支撑家庭，任正非也依靠自己的勤奋和父母的鼓励考上了大学。但是，这样一来，任家的经济状况就更加的捉襟见肘。当时，任正非到学校住校需要一条被子，而那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年每人只发0.5米布票。没有办法，任妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补洗干净后给了他，这条被单就在重庆建筑工程学院陪伴他度过了难忘的大学生活。家境的贫寒让任正非一直到现在依然保留着简朴节约的传统。1997年年末，华为公司的高层在珠海召开公司战略规划会议。午餐的时候，每张桌子上坐了8个人，会务人员却只给点了三四个菜，任正非就笑着说负责会务的何佳太抠门。而实际上，华为所有的高层心里都明白，宁可先少上几道菜，不够再加，也比让任正非看到餐桌上出现浪费要好很多。……

# 《华为的世界》

## 媒体关注与评论

书评神秘的企业大都倒下了，为什么华为还站着？ 全面剖析华为从2.4万元起家到55亿美元营收的快速成长之谜！ 从任正非的视角去思考华为过去8年的得与失，告诉你学习华为到底应该学什么。

华为在创业初期十分艰难的情况下，采用激励制度创新等方法吸取了大量人才，进行大规模的研究和开发投入。经过20年的奋斗，终于摆脱了单纯领先低劳动成本竞争的被动处境，自立于世界电信业强手之林。华为等一大批企业坚持自主创新方面为我国企业树立了值得学习的榜样。

——国务院发展研究中心研究员 吴敬琏 在中国IT界，华为和联想是两家完全不同的企业。华为崇尚技术立足，就像一直在抓喜马拉雅山的北坡，陡峭险峻；联想则是从平缓的南坡向上，缓和迂回，走的是“贸工技”的道路，最后也能爬上山顶。两家登顶的路径不同，但异曲同工。

联想控股有限公司总裁 柳传志 当华为还是一家名不见经传的公司，处在创业初期时，任总对新生事物的敏感和态度快慢为出其不同于常人的判断和行为。

——万科企业股份有限公司董事长 王石

# 《华为的世界》

## 编辑推荐

对所有追求世界级企业梦想的企业和企业家来说，华为的经验不仅仅是一个满足“好奇心”的故事。华为管理模式的演进、华为的“死而复生”、华为的技术研发、华为的海外拓展，以及华为的接班人，这些经验背后都是华为和任正非付出的巨大代价，而这些也应该成为中国企业珍惜并共同拥有的一份财富。《华为的世界》——为您解读。

# 《华为的世界》

## 精彩短评

1、华为必将成为世界级的企业~~

华为，加油~~

2、因为自己就在IT行业，所以想更多的了解，读过确实知道了不少之前所不了解的事情。

3、当时读的时候，感觉生活充满了斗志

4、与想象中的有点出入，不过对于了解华为也是有必要看的

5、作者的文字功力还是不错的.将华为的大事及内因基本叙述清楚.是现面市的比较好的一本

6、华为的崛起中的不少转折点，研发流程管理和供应链管理印象很深

7、1、进化就必须自己否定

2、在辩证中学习、成才

8、烂某工企业管理书架

9、描写十分细腻

10、去年12月，我应邀前往深圳，去出席一个华为公司举办的行业会议。在诧异于华为公司那宛如『小国家』般的庞大工业园区的同时，我也被华为人低调、奋进、坚持的心性和品格所折服。千千万万的华为人集体打造了华为的世界，打造出一个公司利润超过联想、TCL、海尔利润总额的中国企业神话。

这本书写得很好。由于作者出自华为，所以很多内幕的、接近真实的东西在书中得到了详实的记述与呈现。

中国企业在这个全球化的所谓『盛世』中，应当怎样生存、应当怎样继续生存，华为公司是一个极好的参考、极好的写照。

11、我不确定我读完了全本，但是这是我在网上能找到的全本了。是在伦敦的手机商店惊喜的看到了Huawei才萌发了探究这个企业究竟做的有多成功的想法。鉴于我学年论文的选题，会一口气把华为的书全部看完。

12、。。。。。。当我胡言乱语吧

13、为考研写作。。。华为作为我第一次面试，给我感觉挺好，如果速动比率充分一点。。。准备得足啊。。。

14、写得到位，赞！

15、柳传志说,象爬珠峰,他走的是南坡,任正非走的是北坡?虽然针对的目标客户不同,华为针对组织客户,要靠技术取胜,联想走大众消费者,靠渠道取胜,但柳传志这句话仍说出了任正非的特点?与柳传志“拐大弯”不同,任正非好走险棋?进入电信设备业是由于无知者无畏(另一方面说,进了圈子才有机会),他的得力部下后来参观了美国的竞争对手后,说回头想着都发抖,但就是在这种情况下,任正非凭着执着,借钱砸进去搞研发,而且当时借钱的利润是百分之二十几!终于做到今天几百亿的规模?在互联网泡沫破灭的时候,任正非提前预计到了“华为的冬天”,然而,这冬天至少有他一半的责任,一方面,他放弃了小灵通和CDMA这样的在他看来的机会主义的市场(世界上有两种市场,一种是基业长青的市场,一种是机会主义的市场,就象巴菲特与索罗斯--同样的理由,华为不进军房地产,发誓永远不进入信息业,这些也不是没有疑问的战略);另一方面,为了过冬他搞了一个变相下岗的“内部创业”,这使得他失去了包括接班人李一男在内的一大批骨干,几年才恢复元气?前一个问题的启示是,做企业要有灵活性?后一个问题,是任正非最大的败笔,他本想避过中国的裁员问题,但他采用了一个失败的办法,变相裁员的结果,不是裁掉了后面的,而是裁掉了前面的?当时任正非裁员的原因有两个,一个是他预计到冬天的来临,另一个是他之前给了员工太多的待遇(以股的形式),结果,正象古代中国人说的饱则扬去,大家有了钱就没了积极性?其实,这个问题的解决,小伟同学现在的结论是:有时候,你是不能让大家满意的,当发生这样的情况时,你最好直面他,这一结论应该得到“狗娘养的纽哈斯”和“中子杰克”的赞同?裁员问题也许是所有企业都要面对的问题,因为无论经济的景气还是企业的兴衰,波动是不可避免的,办法无非是两个,一个是提前预计,少招点人什么的?另一个,是末位淘汰?最后,实在没有办法的时候,也只有直接面对,不过,按发达国家的经

验,补偿问题会逐渐提上日程,这样企业的公积金还是要提前准备好的?事情发生的时候不会有人情,也没有委婉?与柳传志不同,在他的第一任接班人孙宏斌出问题后,还是培养了杨元庆?郭为这样的接班人,任正非在李一男出问题后,就没有再培养出接班人,现在这成了华为的大问题?任正非说要打造一个不信赖于人的企业,这是不可能的,人与制度,是企业的两个相互依存的方面,关系是辩证的,不可偏废?任正非在开会的时候,说了他最痛恨聪明人的话,他要求聪明人离开公司,这只是气话,不能当真?但同时这些情绪也是他一时心态的反应?而他终究也没有处理好这件事?自李一男?郑宝用之后,他再也没有选出聪明人来?这就是他自己的问题了,想摘玫瑰就不要怕刺,唐太宗让天下聪明人都入他彀中,这才是高明的做法,当然,高胆的做法并不容易?但要想做点事,就得有这个度量?华为的另一个困难,是战略方向不明,或者说,虽然明白(制造业向服务业转型),但转型很难?这与任正非的高压的沟通方式有直接的关系?金字塔的组织已经崩溃了,流程式的组织已经兴起,高高在上的任正非能领导这一转变吗?当然,任正非也有他的优点,98年他刚弄出一个《华为基本法》,全国企业都在学习的时候,他已经抛弃它了,他正在重金(10亿人民币)请IBM给他做咨询,全盘西化,彻底转型?全国都在学习华为的狼性的时候,华为早已经不再提这个说法而是说,静水流深?大起大落的运动终究不是常态,最近看几个企业家--张瑞敏?费奥里娜都在说“太上,不知有之??”,到底要靠一种机制,使得企业在正常的状态下发展?华为在过冬时卖掉了一些企业,其资本运作能力也让人刮目相看?《华为的世界》?BTW,任正非也是个读书狂?阅读更多 &rsaquo;

16、写的真的挺好，完整的看了

17、一家之言而已——公众号 观察 ID：i90guancha

18、前80%任正非传记3星，后20%华为战略市场分析5星，综合4星

19、高处不胜寒，自主之路漫漫。

20、书写的很好，很全面，很喜欢，非常值得一读。20左右的价格可以接受

21、华为这个名字养活太多作家了

22、 总述：这本书一方面再现了华为成长的各种历史细节，也从宏观的角度为华为未来的国际化道路给出了作者自己的建议。无论是为了解华为公司本身，还是为了了解电信行业的发展史，这本书都值得一读。

尽管目前电力行业仍然是垄断占主导地位，但毕竟该产业的某些环节还是有一定竞争性的。位于这些竞争性产业环节的企业也会根据“客户需求金字塔”来不断调整自己的发展方向和行业定位。

电信行业也是有垄断逐渐走向开放的。该行业的发展史也许是电力行业发展的很好的借鉴。

向电信行业价值链上游迁移（个人认为这是全书很精华的一段，对很多技术密集型行业的分析，都可以以这一部分作为参考）：

1、任正非曾经论断，IT产业正在逐步向着传统产业回归。他认为，IT产业最大的问题是供给的无限性（以硬件为核心的网络设备产品上）与需求的有限性之间的矛盾，IT产品基本不受自然资源短缺的限制，可以不断地扩大产能，但人们对IT产品的需求却是渐进和有限的。在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么呢？就是看谁的质量好、服务好、成本低。

2、电信业务网可以分为基础网和业务网两个基本层面。华为目前的产品属于基础网部分。由于客户前期投资的过剩以及网络更新换代速度的减慢，基础网络的建设短期内很难有大的增长，包括华为在内的许多基础网络设备的厂家都将面临利润减少和价格竞争日趋激烈的局面，虽然由于华为目前的成本较低，在与国际企业的竞争中也会有很大的机会，但是从长远看，这种机会不会给华为的持续成长带来长期的贡献。基础网将逐渐走向成本竞争，业务网则将是另外一种盈利模式，就是以不断的创新和提升附加价值为主导。

3、与基础网相反，电信业务网的发展却还有很大的空间，而像爱立信这样的世界级企业已经率先完成了向业务网的转型——比运营商更懂业务的他们已经开始帮助运营商打理业务了。

4、从商业模式上看，我们可以把全球的电信设备商分为三大类：第一类公司依靠产品的性价比

## 《华为的世界》

取胜的，华为基本上属于此类；第二类公司已经能够为客户提供集成和综合解决方案，包括（Turn key）交钥匙工程，华为正在向这个方向努力；第三类公司则能够为客户提供整个运营层面的咨询服务。对于运营商来说，它一般不会只是用一家公司的产品，任何一家设备商在其采购额中的份额都很难超过50%，即使想超过30%也很难，除非你具备第三类公司的能力，能够将公司的所有产品全部融入客户的解决方案并实现与客户运营层面的全面对接。

5、“客户价值”主要来自对客户潜在需求和挑战压力的率先发现和共同解决之道。真正的客户价值可用客户“需求金字塔”来描述，即技术层——设备层——系统层——网络层——服务/业务层——运营级——战略。客户战略、运营、业务层面的压力和挑战才是客户真正价值的埋藏区域，正是这些领域存在的问题才让客户感觉到最有价值和最值得寻求的合作伙伴。如果只能提供“装饰材料”，你的层次虽然定位准确，但对客户来说价值并不高，因为装修风格、文化、环境理念等都可能与用户相差甚远，且非常容易被替换。

6、用户的需求是自上而下的，而目前华为对市场的反应往往是自下而上的，形成对客户需求和理解的迟缓和误解。尤其是竞争激烈的时代，难以快速理解客户深层次的需求就意味着丧失机会和发展空间。如何从客户的“简单设备供应商”转型为“合作伙伴”，这是对华为的挑战。

23、读到“华为的冬天”一章。作者作为华为曾经一个资深员工，写此书很合理亦是很深刻，从国内到海外，从摸索到发家，从集体到个人，应有尽有。但在厚厚的几百页书之中，却无一不充斥着歌功颂德的声音，似乎除了赞扬再无任何有力的批评，即使有也会用下一个理由让之而圆满。总而言之：深刻却不客观。

24、当时很火的书，详细写了华为的创业史，特别是关于在海外打市场的描写，是难得的实战经验和心得体会

25、对管理类的书都没什么兴趣，不过既然自己学通信的还是可以看看。

26、对华为的发展介绍的比较详细，其实华为初期的战略就是中国企业常用的价格战！不可否认：作为一个企业，华为是成功的！但是作为一个雇主，华为还有改进的地方！希望中国企业能够良性发展！

27、孤独又固执的追梦者

28、好书

29、企业成功了，什么都是对的

30、前面过于高大全，最后一章还不错

31、陆新之

《华为的世界》资料掌握的很充分，因此，本书能够充满生动的细节。有关文献材料选用以及事件回放都便于读者重新把握华为在当时的语境和处境。

我一向认为，企业案例也好，经管书也好，仅仅是依靠理论或者概念是无法达到原本的目标的。如果作者写作时候缺乏再现事件大略原貌的决心和能力，这样的企业案例书籍的影响力是会大打折扣的。

本书两位作者的组合，一是深入接近华为核心的前高管，一是熟练掌握报道和写作技巧的媒体工作者，所以最后形成书稿，既贴近企业实践，也有深度，这应该是未来同类书籍的一个非常有价值的方向。

32、不看了

33、越来越相信挫折、不幸与苦难对人生的教义，无论得到与否，必先放下一切。把头低下来，会走的更远。

34、二次创业的勇气和魄力 谁人还有任总这样的果决和人格魅力

35、由于从事social game的行业特点,所以和这本书最能达成共鸣的是这份如何走向世界的路该怎么

# 《华为的世界》

么走的感触.

书写得一般,但是由于承载的信息的重要性遮盖了传递信息技巧上的不足.

关于公司管理和人才和行业,该书更多是畅销书八卦多干货少.

但是提出的几个问题和华为的一些做事方式,还是很不错的.比较喜欢的几点:

- 1, 组织公司大家的学习,从规范流程到文化和使命
- 2, 人才战略和事业公司高于任何人的人才观
- 3, 几波几折中战略的转变,调整和执行的能力
- 4, 高层人才中缺乏国际化能力的不足导致的局限

36、谦虚,好学,不自满。

37、客观事实还行 评论部分就比较主观了

38、没讲多少华为的东西,讲的都是华为如何面对海外巨大的竞争开拓海外市场,具体怎么开拓,以及华为的企业文化都没怎么说

39、原来在图书馆看过,感觉很不错,所以就买了一本.没想到拿到手的书感觉象盗版,纸张很差!!

40、读过大概,狼性文化我就在经历。

41、并非华为掌门人的真实感悟,里面罗列了一些事例以及作者自己的一些思考(或者叫猜测)。只能作为浅显了解华为的读物。

42、“如果你的客户不是世界的,你的企业也很难有世界级的水平”。华为像中国的很多企业一样凭借国内廉价的劳动力优势和世界顶尖的公司抗衡,但它又与很多企业不一样,义无反顾的选择了一条崎岖艰难的道路,它的定位永远是世界这个大市场,永远再为成为世界级的企业而奋斗。

43、是公司买的,货运相当慢

44、以前只知道华为手机。算是长见识了吧,没想到华为蛮厉害的,海外市场做得还不错呢、想起保罗说得:“人若在地上比武,非按规矩,就不能得冠冕。”(提后2:5)。他们也必须遵守西方世界的游戏规则。任正非蛮厉害的,信仰知识,爱学习,出身贫寒,节俭。但是军人作风,没有裙带,不盲目上市,不做家族企业。但多了些独裁。

45、华为是如何成长起来的

46、据说特好,但一直没看

47、写的一般,没有什么深刻的东西。就能了解一下华为的基本情况

48、卓越!!我在你这买了几千元的书,你居然发一本盗版书给我,封面又脏又有指甲刮纹!!非常愤怒!!

49、看了三遍

第一二遍了解华为这个企业,第三遍思考华为战略背后的指导思维,重点看第三部分。

打算看第四遍,从全局把握。

从这本里也引出了我对《毛选》,《世界是平的》的兴趣。

50、华为的世界从华为拓展海外市场、任正非的领导风格和华为面对的四大难题三个角度深刻的剖析了这个正在世界级电信行业中披荆斩棘的成长中的中国企业。角度的选择独到而又恰到好处,读来很有感触。

51、华为的企业文化——狼性文化,一个既有核心技术又有品牌的伟大中国公司

52、找工作的时候读完,挺有意义的一本书

53、这本书写的非常的通俗,整体勾勒出了华为在过去近20年的一个发展情况。对我们认识中国的标杆企业有很重大的意义。也让我有读毛选的动力,已经买好了毛泽东文集,现在才看了一卷。很有意义

54、非常佩服及尊敬任正非,文章写的也很生动。

55、即使倩儿对华为有诸多不满,它也是中国最先进最上进的公司之一了。网上下的这个版本不全,只有三章,华为的历史,任正非其人以及未来面临的问题。

56、只能听他们说他们的世界,自己并没有能力去感受他们的世界,或许我觉得这样更能让自己创造出另一个世界。从华为基本法开始慢慢关注华为,但是从华为校招中,了解到其实hr的那些测评都是

## 《华为的世界》

扯淡。

57、军事及政治思想打造的企业，但是却没有写第一桶金所带的鲜血，配合《激荡三十年》才能看到全局

58、入职前的书。了解企业文化，呜呜呜呜呜，根本不想去.....

59、一个企业的成长经验其实也可以用到一个人的身上。。

60、“华为并没有成功，还在不断成长中”——任正非

任正非个人的睿智和毅力是引领华为成功的决定性因素，但任何企业都不可能靠一个人的力量一直走下去。华为从1998年开始考虑建立标准的管理制度，请IBM来做老师。

上市，是一个必然的过程，可以获得更多的资源，增加国际竞争力

61、比较系统，但感觉作者依然不能讲出更加深入的华为

62、传说中我们的对口企业...写得不错，读着舒服

63、看看 对企业文化会有一些认识

64、很久前看过的

65、从朋友那拿的，断断续续跨年看的，好多章节看了好几遍，终于看完了，认为这是一本特别的讲管理的书，虽然大多数时间是在夸任正非，但这种不断否定自己不断改进，敢于试错，并且有全局战略眼光的进步，是一个真正领导人的品质，华为从人制到文化，从文化到制度，最终向沟通是平的，管理是平的，不依赖某一特殊的人或制度或文化而成长的公司，才能成长成靠谱的伟大的公司，我感觉这本书比一切专门想管理的书都要更深刻，十分推荐一读！

66、第一本我在手机上看完了的书，任正非值得尊敬

67、讲了很多任正非的，他的为人，他的管理思想，军人的简练，刚强；讲了一些华为的发展，感受到了一个中国的，世界的大企业现在迅速的崛起！

68、 以下书摘，文章较客观。

“在回忆与华为合作过程的时候，法国运营商NEUF的CEO米歇尔·保兰曾经承认那个“打电话”的代理商的作用非常关键。而实际上，华为在后来的内部总结中，也把代理商的“搭桥”评价为具有决定意义的一步。

2003年11月，BT的采购认证团来到了华为，对华为进行了为期4天的严格“体检”。在国际一流水准的专家面前，华为的很多漏洞还是暴露了出来。当BT的专家问到：“在座的哪位能告诉我，从端到端全流程的角度看，影响华为高质量将产品和服务交付给客户的排在最前面的5个需要解决的问题是什么？”在场的华为的所有专家竟然没有一个人能够答得上来！

而BT的专家在考察华为的ISC的时候，提出了一个问题：“华为如何保证产品的及时交付？”得到的回答却是：“我们有非常严格的产品出货率指标进行考核。”专家很不客气地指出，对于客户来说，我们并不关心你的及时出货率，而是更为关心你的及时到货率。

任正非在一次视察新员工培训工作情况的时候，刚刚一坐下，就对在场的培训管理人员说：“你们知道不知道，我为什么比你们水平高？”大家都被这个问题给问愣了，沉寂了差不多一分钟的时间，才有人回答说不知道。

任正非就自我解答道：“原因就是我从我的每一次经历，不论是成功或是失败中，汲取到比别人多一点点的东西。因为我经历的事情比你们多，而每一次的收获也比你们多，我的水平也就自然会比你们高。”很多年之后，当时在座的有些人，依然把任正非当年的这段话作为自己人生的座右铭。

。

经常引用柳传志的那句名言：“撒上一把土，夯实了，再撒上一把，再夯实。”

## 《华为的世界》

2000年之后，任正非开始明确提出了所谓“灰色”的理念。灰色就是黑与白、是与非之间的地带；灰色的含义就是不走极端，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，在坚持原则和适度灵活中处理企业中的各种矛盾和悖论。这体现了任正非通过多年的学习和实践，对于辩证法和“否定之否定”哲学思想的进一步理解。而这种思想的转变也带来了华为内部文化的一次大规模调整。

运动激发了活力，传递着压力，但激情过后却难免会留下来一些“后遗症”。集体辞职就带着浓厚的“人治”色彩，基本依靠企业家的“慧眼”来选拔人才，轰轰烈烈的背后却没有明确的更替标准和可靠的人才评价数据可以依循，很多“下岗干部”还是“口服”而“心不服”。后来的一些运动更被一些“识时务”者与当年的“文革”相提并论，看做高层以运动为名达调整之实的手段，将管理变革看成了政治家的权力运动。以经营为本的企业出现了“务虚”的苗头。”

69、了解华为的一个窗口

70、文笔不错

71、感觉不太系统

72、在企业史里算写的相当不错的了

73、艰苦奋斗，也可能无法让自己走得最远，还得找到一个对的方向，介入一个有意义的规则体系

1、由于从事social game的行业特点,所以和这本书最能达成共鸣的是这份如何走向世界的路该怎么走的感触.书写得一般,但是由于承载的信息的重要性遮盖了传递信息技巧上的不足.关于公司管理和人才和行业,该书更多是畅销书八卦多干货少.但是提出的几个问题和华为的一些做事方式,还是很不错的.比较喜欢的几点:1, 组织公司大家的学习,从规范流程到文化和使命2, 人才战略和事业公司高于任何人的人才观3, 几波几折中战略的转变,调整和执行的能力4, 高层人才中缺乏国际化能力的不足导致的局限

2、总述：这本书一方面再现了华为成长的各种历史细节，也从宏观的角度为华为未来的国际化道路给出了作者自己的建议。无论是为了解华为公司本身，还是为了了解电信行业的发展史，这本书都值得一读。尽管目前电力行业仍然是垄断占主导地位，但毕竟该产业的某些环节还是有一定竞争性的。位于这些竞争性产业环节的企业也会根据“客户需求金字塔”来不断调整自己的发展方向和行业定位。电信行业也是有垄断逐渐走向开放的。该行业的发展史也许是电力行业发展的很好的借鉴。向电信行业价值链上游迁移（个人认为这是全书很精华的一段，对很多技术密集型行业的分析，都可以以这一部分作为参考）：1、任正非曾经论断，IT产业正在逐步向着传统产业回归。他认为，IT产业最大的问题是供给的无限性（以硬件为核心的网络设备产品上）与需求的有限性之间的矛盾，IT产品基本不受自然资源短缺的限制，可以不断地扩大产能，但人们对IT产品的需求却是渐进和有限的。在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么呢？就是看谁的质量好、服务好、成本低。2、电信业务网可以分为基础网和业务网两个基本层面。华为目前的产品属于基础网部分。由于客户前期投资的过剩以及网络更新换代速度的减慢，基础网络的建设短期内很难有大的增长，包括华为在内的许多基础网络设备的厂家都将面临利润减少和价格竞争日趋激烈的局面，虽然由于华为目前的成本较低，在与国际企业的竞争中也会有很大的机会，但是从长远看，这种机会不会给华为的持续成长带来长期的贡献。基础网将逐渐走向成本竞争，业务网则将是另外一种盈利模式，就是以不断的创新和提升附加价值为主导。3、与基础网相反，电信业务网的发展却还有很大的空间，而像爱立信这样的世界级企业已经率先完成了向业务网的转型——比运营商更懂业务的他们已经开始帮助运营商打理业务了。4、从商业模式上看，我们可以把全球的电信设备商分为三大类：第一类公司依靠产品的性价比取胜的，华为基本上属于此类；第二类公司已经能够为客户提供集成和综合解决方案，包括（Turn key）交钥匙工程，华为正在向这个方向努力；第三类公司则能够为客户提供整个运营层面的咨询服务。对于运营商来说，它一般不会只是用一家公司的产品，任何一家设备商在其采购额中的份额都很难超过50%，即使想超过30%也很难，除非你具备第三类公司的能力，能够将公司的所有产品全部融入客户的解决方案并实现与客户运营层面的全面对接。5、“客户价值”主要来自对客户潜在需求和挑战压力的率先发现和共同解决之道。真正的客户价值可用客户“需求金字塔”来描述，即技术层——设备层——系统层——网络层——服务/业务层——运营级——战略。客户战略、运营、业务层面的压力和挑战才是客户真正价值的埋藏区域，正是这些领域存在的问题才让客户感觉到最有价值和最值得寻求的合作伙伴。如果只能提供“装饰材料”，你的层次虽然定位准确，但对客户来说价值并不高，因为装修风格、文化、环境理念等都可能与用户相差甚远，且非常容易被替换。6、用户的需求是自上而下的，而目前华为对市场的反应往往是自下而上的，形成对客户需求和理解的迟缓和误解。尤其是竞争激烈的时代，难以快速理解客户深层次的需求就意味着丧失机会和发展空间。如何从客户的“简单设备供应商”转型为“合作伙伴”，这是对华为的挑战。

3、看了三遍第一二遍了解华为这个企业，第三遍思考华为战略背后的指导思维，重点看第三部分。打算看第四遍，从全局把握。从这本里也引出了我对《毛选》，《世界是平的》的兴趣。

4、华为，一个中国的伟大企业，任正非一个公司的灵魂人物！我也是IT民工，在这个圈子怎么可能不知道华为，身边有朋友的LG就是华为的，确实薪水很高，待遇不错，当然用人也很狠，ROI算是合理的！在华为干2~3年，出来基本上能力都很强，可以在其他公司当中层管理。这次是领导刚从华为采访回来，跟我们聊了聊华为，野蛮生长的伟大企业！传说华为销售很强，只要是想要的案子，用户提什么需求都一口答应，然后扔给能力很强的开发团队！这才是真正的没有什么做不到，只有你想不想。华为园区很漂亮，像开放的国外学院，建筑面积不小，中间有来回穿梭于各个点的班车。配套设施一应俱全，如同一个成熟的住宅小区。言归正传，书中对于任正非笔墨不少，确实是华为的灵魂人物，军事化管理，强势，专制，拼命，勤奋！当然后面篇幅也说道由于他的影响，华为走了一些弯路，针对人才七上八下管理上的专制，导致人才流失。随着90后的到来，这种管理模式的弊端会更明显，

## 《华为的世界》

所以这时候放手，是对华为和任正非都是最佳选择。书只是揭开华为的一角，建议IT圈的童鞋都看看。很受感触的一句话“如果你的客户不是世界级，你的企业也很难有世界级的水平！”共勉！

5、去年12月，我应邀前往深圳，去出席一个华为公司举办的行业会议。在诧异于华为公司那宛如『小国家』般的庞大工业园区的同时，我也被华为人低调、奋进、坚持的心性和品格所折服。千千万万的华为人集体打造了华为的世界，打造出一个公司利润超过联想、TCL、海尔利润总额的中国企业神话。这本书写得很好。由于作者出自华为，所以很多内幕的、接近真实的东西在书中得到了详实的记述与呈现。中国企业在这个全球化的所谓『盛世』中，应当怎样生存、应当怎样继续生存，华为公司是一个极好的参考、极好的写照。

6、作为华为的老员工，吴先生的评价和叙述还是可信的。但是避免不了个人的偏见和与事实不符合的地方。也有些地方表明的心态不免偏激，夸张。但是作为了解华为的一本书还是有可以看的，要择优记录。

7、以下书摘，文章较客观。“在回忆与华为合作过程的时候，法国运营商NEUF的CEO米歇尔·保兰曾经承认那个“打电话”的代理商的作用非常关键。而实际上，华为在后来的内部总结中，也把代理商的“搭桥”评价为具有决定意义的一步。2003年11月，BT的采购认证团来到了华为，对华为进行了为期4天的严格“体检”。在国际一流水准的专家面前，华为的很多漏洞还是暴露了出来。当BT的专家问到：“在座的哪位能告诉我，从端到端全流程的角度看，影响华为高质量将产品和服务交付给客户的排在最前面的5个需要解决的问题是什么？”在场的华为的所有专家竟然没有一个人能够答得上来！而BT的专家在考察华为的ISC的时候，提出了一个问题：“华为如何保证产品的及时交付？”得到的回答却是：“我们有非常严格的产品出货率指标进行考核。”专家很不客气地指出，对于客户来说，我们并不关心你的及时出货率，而是更为关心你的及时到货率。任正非在一次视察新员工培训工作情况的时候，刚刚一坐下，就对在场的培训管理人员说：“你们知道不知道，我为什么比你们水平高？”大家都被这个问题给问愣了，沉寂了差不多一分钟的时间，才有人回答说不知道。任正非就自我解答道：“原因就是能够从我的每一次经历，不论是成功或是失败中，汲取到比别人多一点点的东西。因为我经历的事情比你们多，而每一次的收获也比你们多，我的水平也就自然会比你们高。”很多年之后，当时在座的有些人，依然把任正非当年的这段话作为自己人生的座右铭。经常引用柳传志的那句名言：“撒上一把土，夯实了，再撒上一把，再夯实。”2000年之后，任正非开始明确提出了所谓“灰色”的理念。灰色就是黑与白、是与非之间的地带；灰色的含义就是不走极端，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，在坚持原则和适度灵活中处理企业中的各种矛盾和悖论。这体现了任正非通过多年的学习和实践，对于辩证法和“否定之否定”哲学思想的进一步理解。而这种思想的转变也带来了华为内部文化的一次大规模调整。运动激发了活力，传递着压力，但激情过后却难免会留下来一些“后遗症”。集体辞职就带着浓厚的“人治”色彩，基本依靠企业家的“慧眼”来选拔人才，轰轰烈烈的背后却没有明确的更替标准和可靠的人才评价数据可以依循，很多“下岗干部”还是“口服”而“心不服”。后来的一些运动更被一些“识时务”者与当年的“文革”相提并论，看做高层以运动为名达调整之实的手段，将管理变革看成了政治家的权力运动。以经营为本的企业出现了“务虚”的苗头。”

8、陆新之《华为的世界》资料掌握的很充分，因此，本书能够充满生动的细节。有关文献材料选用以及事件回放都便于读者重新把握华为在当时的语境和处境。我一向认为，企业案例也好，经管书也好，仅仅是依靠理论或者概念是无法达到原本的目标的。如果作者写作时候缺乏再现事件大略原貌的决心和能力，这样的企业案例书籍的影响力是会大打折扣的。本书两位作者的组合，一是深入接近华为核心的前高管，一是熟练掌握报道和写作技巧的媒体工作者，所以最后形成书稿，既贴近企业实践，也有深度，这应该是未来同类书籍的一个非常有价值的方向。

9、读到“华为的冬天”一章。作者作为华为曾经一个资深员工，写此书很合理亦是很深刻，从国内到海外，从摸索到发家，从集体到个人，应有尽有。但在厚厚的几百页书之中，却无一不充斥着歌功颂德的声音，似乎除了赞扬再无任何有力的批评，即使有也会用下一个理由让之而圆满。总而言之：深刻却不客观。

10、作为中国的民营企业，华为后来居上，不断超越自己，华为在经济领域取得了巨大发展离不开他的独特企业管理方法和文化，这些生生不息的文化资源使华为不断战胜困难，获得了长足的发展。本课程将使您全面了解华为公司成功背后的内部基因所在。<http://www.duibiao.org/kaocha/huawei.htm>深度了解华为发展历程 华为终端公司CEO与您一起分享华为的发展历程与自我探索，揭开商业巨人成功的

## 《华为的世界》

秘密；分享华为智慧工作思路 华为以及客户分享移动智慧工作新思路，了解当代王牌企业的工作模式与工作思路；实地参观华为 现场参观坂田华为基地，了解华为工作环境，全方位深刻认识500强企业；洞悉华为狼性文化构建历程 与您共同回顾华为在二十多年的成长历程中如何经历创业初期的艰苦摸索、鼎盛时期的高速发展、泡沫经济与金融危机时期的逆流与坚持，共同探讨企业发展之路的核心因素。

11、朋友作为生日礼物寄给了我，她是HW贵阳办事处的。好几个同学在华为工作，包括研发、销售、技术服务多个体系，因此对华为也算有些了解。07年出版的书了，现在看来，很多内容已经跟不上形势发展了，华为发展太快了。就是华为自身的员工，可能很多人还没有跟上公司的发展速度，跟上老任的思想，更别说外人了。而很多人不做调查劈头盖脸就来一顿骂，很多人批评的事情其实已经成为历史了。没有调查就没有发言权，这本书在介绍华为的书里面，还是写的比较好的。特别是关于接班人的问题，写的比较好。作者既有在华为工作多年的，还有长期跟踪华为发展的IT记者，还是比较客观的。华为提出2010年销售额达到400亿美元的目标了，我们拭目以待！

12、故事之间衔接一般，只是一些材料的堆砌，不过可以通过里面的一些内容可以了解部分华为的世界。如果能够从华为的几个核心的文化基因着手去写作，效果会好很多，当然非常期待任老板亲自写一本，当然他写的东西也可能只是写想写的，未必写尽他所想的。不过每个人都应该有自己的主张和人生，欣赏不用太苛刻！

13、这本书写的非常的通俗，整体勾勒出了华为在过去近20年的一个发展情况。对我们认识中国的标杆企业有很重大的意义。也让我有读毛选的动力，已经买好了毛泽东文集，现在才看了一卷。很有意义

14、狼性精神确实为华为的发展做出了巨大的贡献，但对员工而言有点残酷，什么员工自杀之类的事也是屡见不鲜，好多人去华为基本上很难带上好几年，因为压力大，受不了。不过个人对华为的影响不错，中华有为，中国的骄傲，本书的书写不错，比较详尽的讲述了华为的创业历程和企业精神，感人的《华为的冬天》和对母亲、父亲的感情，好样的华为、任正非！！

### 1、《华为的世界》的笔记-第1页

- 20120211, 华为快速成长之谜：华为的世界，吴建国、冀勇庆。
- 1、华为打海外市场的四拨人：第一拨，是最早做海外市场的那一拨人。从1996年开始，他们到国外各个市场走走看看，了解当地电信市场的基本情况，同时也看一下当地的商业环境和风土人情等等，回来写一份报告交上去，然后下个月就再去另一个地方，其实并没有真正扎下根来。
  - 第二拨人最辛苦，租办公室、找代理商，做市场的开拓。由于当时华为在海外的知名度太小，大的运营商和代理商基本上都不理睬，因此第二拨人的主要作用其实也就是培育市场，告诉客户华为是干什么的，能干什么。
  - 第三拨人在前两拨人的铺垫基础上，开始接触具体的项目。随着订单数量的增多，原来华为在海外布的一些孤点渐渐连成了“根据地”。
  - 第四拨：真正大兵团作战，时间也已经是2003年之后了。现在的华为将国内大批的精兵强将派到海外市场，“根据地”又变成“解放区”了。
  - 2、王冠珠：华为要想在等级森严的欧洲做生意，一开始必须找到合适的代理商和合作伙伴，也只有通过代理商才有可能见到运营商。对于在国内与运营商天天见面的华为来说，这种间接的销售方式非常不习惯。但是，这也是没有办法的办法，在欧洲华为必须学会‘借力打力’。”
  - 3、对于客户来说，并不关心你的及时出货率，而是更为关心你的及时到货率。
  - 4、市场部毛生江的案例，号称毛凤凰，毛人凤。
  - 5、任正非：“你们知道不知道，我为什么比你们水平高？”“原因就是我从我的每一次经历，不论是成功或是失败中，汲取到比别人多一点点的东西。因为我经历的事情比你们多，而每一次的收获也比你们多，我的水平也就自然会比你们高。”
  - 6、柳传志的那句名言：“撒上一把土，夯实了，再撒上一把，再夯实。”
  - 7、任正非就将英特尔前任CEO安迪·格鲁夫那本著名的《只有偏执狂才能生存》介绍给他们。在推动华为变革管理过程中，任正非也经常引用格鲁夫的经典名言：“世界上唯一不变的就是变化。”1998年，任正非又送给华为副总监以上的高层管理者一本施振荣著的《再造宏》；
  - 8、任正非曾经是“群众运动”的倡导者。20世纪90年代，从“市场部集体辞职”、“华为基本法”的大学习，“产品开发反幼稚”的大讨论，到“无为而治”的命题作文，高层发起、自上而下、层层推进式的群众运动成了华为变革的招牌模式。“运动”一般以任正非一篇著名的讲话为中心点，衬托着其他公司高层人士的发言，接着就是全员的学习和讨论，以及正面人物的宣传，反面人物的警示等等。
  - 9、任正非的否定之否定。在内部会议上说：“我们要的是变革而不是革命，我们的变革是退一步进两步。”他要求管理者在处理矛盾的过程中要更加的成熟。成熟不是不敢去冒险，也不是意味着失去激情，衡量成熟的重要标志就是不走极端，多一些危机之前的未雨绸缪和循序渐进的持续变革。永远都在进行的否定之否定，贯穿了任正非的所有思想，也成为了他哲学思维的关键核心。任正非用“否定”创造了“华为特色”，他又否定了“华为特色”并向国际化接轨，在任正非不断的否定之否定中，华为才得以不断地向世界级企业这个目标持续地接近。
  - 10、每每到华为发展的关键时刻，任正非即适时抛出《华为的红旗究竟能打多久》、《华为的冬天》等充满了使命感和忧患意识的文章，这些文章或演讲稿不仅在华为内部流传，在同行乃至整个企业界都流传甚远、万人争读，有人甚至能大段背诵出文章的精华部分。而与此同时，《我的父亲母亲》这样的文章又展现了任正非理性和激情背后温情的一面。
  - 11、任老板秉性耿直，说话太冲，并不是一个善于双向沟通的人，这是华为相关人士及任正非本人都尽量避免公开亮相的一个原因。天津有位副市长访问华为时曾向任正非讨教：“为了帮助企业发展，你认为政府应该做些什么？”任正非的回答让在座的人大吃一惊：“政府对企业最大的帮助就是什么也不要做，只要将城市的路修好，公园和道路旁边的花草种好，这就是对企业最大的帮助！”任正非也因此得罪过重要客户。一次去拜访当时的广电总局领导，不等领导开口，任正非就连珠炮般讲起了华为产品的优势。领导不耐烦了，只好打断他：“你们华为的产品全是第一，没有第二！”
  - 12、他有一条坚信不移的法则，即“木秀于林风必摧之”。企业成为“出头鸟”是企业家的梦想，但

企业家切不可太过招摇和张狂。

13、早在1994年，华为还鲜为人知，销售额也不到10亿的时候，任正非就喊出了要和西门子、阿尔卡特比肩成为世界电信设备商“三甲”之一的口号。

14、2006年6月6日，华为收购港湾网络的重大事件，更加体现了任正非对于外部因素引发内部动荡的忧虑，如果任由港湾发展，则不但使中国有了出现第二个“华为”的可能，更将造成对华为核心队伍军心的持久性冲击，这才是任正非真正的“心头之患”，正像任正非在2006年5月10日在与港湾高层交流时所说的：“你们走的时候，我们快崩溃了，那时好像只要是在华为待着的人，都被认为是很奇怪的，好像没离开华为的人，反而是不正常的，通过这五年的调整逐步稳定下来了。”

15、李一男港湾网络。

16、郑宝用

17、在GE推行六西格玛的开始阶段，GE首席执行官韦尔奇也是非常的犹豫，但最终还是听取了顾问的意见，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，他也非常明确地承认，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。

18、2002年，华为成立了营销工程部，郑宝用担当第一任总裁，这个部门将战略投资、战略合作、市场需求的挖掘与分析等职能集中在一起，希望能够在充分挖掘和理解客户需求的基础上，为公司的战略决策提供方案。但是，随着郑宝用的病休，徐文伟走马上任之后，这些关键职能就再也没有体现出来：对上，缺乏与任正非等公司高层的密切沟通；对下，又缺乏与具体业务部门的有效配合，致使整个部门的运作处于悬空的状态。

19、2004年，任正非痛下决心，正式将公司战略与营销职能统一划归营销工程部，并任命徐直军为部门总裁。在李一男和郑宝用离开之后，徐直军可以算得上华为高管当中为数极少的具备战略眼光的人才，他的升迁可以看做华为真正重视战略作用的标志。2004年11月，华为又做了一次重大重组，将公司层面的日常最高决策层重组为EMT（Execute Management Team，执行管理团队），主要业务部门经过重新排列组合，组建成了市场和服务、战略和市场营销、产品和解决方案、运作和交付四大部门，分别由胡厚、徐直军、费敏和洪天峰负责。加上财务、策略和合作、人力资源三大部门，整个华为被重组为七大部门。新组建的战略和市场营销部门其实就是从原来的营销工程部升级而来，不但在市场营销方面得到了很大的加强，而且承担了更高的战略制定职能：它不仅要在研发部门和销售部门之间建立起一座桥梁，还要起到牵引公司发展方向的作用，而徐直军也就成了华为的CMO（首席营销官）。

20、三类国际化拓展的本土企业：第一类是以格兰仕为代表的代工型企业，成本是他们的最大优势。第二类是以联想、海尔、TCL等为代表的传统行业的自有品牌企业，除了需具备制造优势之外，还要有更强的综合能力和资本实力。第三类就是以华为为代表的所谓新兴产业企业，他们在走向国际市场的进程中所面临的阻力最大，因为他们面对的是思科、爱立信、诺基亚、摩托罗拉、西门子等清一色的国际一流企业的激烈竞争。

21、联想控股董事局主席柳传志早在20世纪90年代就曾经说过：“在中国IT界，华为和联想是两家完全不同的企业。华为崇尚技术立足，就像一直在爬喜马拉雅山的北坡，陡峭险峻；联想是从平缓的南坡向上，缓和迂回，走的是贸工技的通路，最后也能爬上山顶。两家登顶的路径不同，但异曲同工。”

22、2004年被很多媒体称为中国企业的“国际化”年，期间有两件最能令国人振奋的消息：一件是TCL收购法国著名企业汤姆逊的彩电业务并成为全球最大的彩电企业；另外一件就是2004年12月联想收购IBM PC业务，使得联想一跃成为与戴尔、惠普比肩的全球第三大PC厂商。

23、境外上市的好处：境外上市除了可以给华为带来资本运作的更大空间和全球一致的透明度之外，也会为华为带来巨大的智慧资源。在美国的上市公司中，绝大多数企业董事会里外部股东都占有超过半数的比例，如1999年GE公司的16位董事中，内部董事只有4位，而IBM公司的董事中除了当时的董事长兼CEO郭士纳是内部董事之外，其余的11位董事全部都是外部董事，外部董事中的绝大部分又都是由其他国际型企业的董事长或CEO担任。这种由多元董事构成的企业治理结构，为企业战略方向和目标制定的客观准确以及企业重大风险的规避奠定了强大的智力基础，由此可以集合各种社会资源来为企业决策和发展提供巨大帮助。

# 《华为的世界》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)